

**КАЗАНСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ, ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ**

*Кафедра экономики производства*

**ЗАБИРОВА Л.М.**

**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Учебно- методическая разработка**

**Казань – 2013**

*Принято на заседании кафедры экономики производства  
Протокол № 9 от 28 июня 2013 г*

**Рецензенты:**

доктор экономических наук,  
профессор кафедры экономики производства КФУ **А.Р Сафиуллин;**  
кандидат экономических наук,  
доцент кафедры экономики производства КФУ **С.Г. Свалова**

**Забирова Л.М.**

**Управление персоналом организации: учебно-методическая  
разработка /Л.М. Забирова. – Казань: Казан. ун-т, 2013. – 83 с.**

Изучение курса «Управление персоналом организации», включенного в цикл профессиональных дисциплин, имеет своей целью получение студентами знаний, навыков и компетенций, касающихся теории и практики формирования, развития и эффективного использования персонала в организации.

Данная учебно-методическая разработка предназначена для системного изучения дисциплины «Управление персоналом организации» студентами 3 курса, обучающимися по профессиональному профилю «Экономика труда». Учебно-методическая разработка используется для проведения семинарских, практических занятий и выполнения студентами самостоятельной работы

© Забирова Л.М., 2013

© Казанский университет, 2013

## Оглавление

Введение	4
Методические указания для проведения семинарских и практических занятий по дисциплине	6
Методические указания по работе с кейсами	63
Методические указания по подготовке и проведению деловой игры «Прием на работу»	65
Примерный перечень индивидуальных заданий для самостоятельной работы	80

## **Введение**

Изучение курса «Управление персоналом организации», включенного в цикл профессиональных дисциплин, имеет своей целью получение студентами знаний, навыков и компетенций, касающихся теории и практики формирования, развития и эффективного использования персонала в организации.

Данная учебно-методическая разработка предназначена для системного изучения дисциплины «Управление персоналом организации» студентами 3 курса, обучающимися по профессиональному профилю «Экономика труда». Учебно-методическая разработка используется для проведения семинарских, практических занятий и выполнения студентами самостоятельной работы.

Учебно-методическая разработка составлена на основе программы дисциплины «Управление персоналом организации» в соответствии с требованиями ФГОС ВПО третьего поколения. Для каждого предусмотренного программой занятия в учебно-методической разработке предлагаются вопросы для обсуждения, контрольные вопросы, позволяющие предельно детализировать ответ, задания для самостоятельной работы и рекомендуемая литература с указанием материала для изучения. По ряду тем, по которым семинары проводятся в интерактивной форме, предложены кейсы, методика проведения деловой игры и другие задания.

Семинарские занятия по дисциплине, в том числе в интерактивной форме, проводятся с целью изучения и усвоения студентами теоретических вопросов управления персоналом, практики отечественных и зарубежных организаций в этой области, приобретения компетенций в области диагностики, анализа и решения кадровых проблем, а также для проведения процедуры собеседования при приеме на работу.

На нескольких практических занятиях используется кейс-метод, предполагающий анализ конкретных управленческих ситуаций в форме групповой работы на занятии. Во II разделе учебно-методической разработки даны методические рекомендации по работе с кейсами.

По теме 6 проводится деловая игра «Собеседование при приеме на работу», которая представлена в III разделе учебно-методической разработки. Целью деловой игры является овладение студентами технологии оценки и отбора персонала. Наибольшее внимание в игре уделено методам собеседования, анкетирования, анализа документов. При необходимости в игре могут быть использованы другие методы отбора кадров (например, психологическое и профессиональное тестирование).

Контрольные вопросы и задания предназначены для проверки качества усвоения пройденного материала. Ответы на контрольные вопросы и задания для самостоятельной работы готовятся студентами самостоятельно и проверяются преподавателем на семинарских и практических занятиях.

Индивидуальные самостоятельные задания предполагают оформление результатов в виде отдельного реферата с его последующей защитой в рамках часов, отведенных программой курса на контроль самостоятельной работы студентов. Примерная тематика рефератов представлена в IV части учебно-методической разработки.

Задания для самостоятельной работы студент выполняет самостоятельно в письменной или устной форме во внеаудиторное время. Контроль выполнения студентами самостоятельной работы осуществляется на семинарах, практических занятиях, консультациях путем проверки преподавателем письменных работ, собеседования, а также проведения контрольных работ по вопросам, разрабатываемым преподавателем.

## **I. Методические указания для проведения семинарских и практических занятий по дисциплине**

### **Тема 1. Теория управления о роли человека в организации** *(1 занятие)*

#### *Вопросы для обсуждения*

1. Управление персоналом, его цели и место в менеджменте современной организации.
2. Эволюция теории управления персоналом.
3. Персонал организации как объект управления.
4. Структура персонала организации.
5. Мировые тенденции развития управления персоналом в XXI веке.

#### *Контрольные вопросы*

1. Какова роль управления персоналом в системе менеджмента организации?
2. Какие цели стоят перед системой управления персоналом организации?
3. Как эволюционировали теории в области управления персоналом в XX и XXI веках?
4. В чем состоят специфические особенности человека как объекта управления?
5. Как эти особенности влияют на практику управления человеческими ресурсами?
6. Как развивалась практика управления персоналом в СССР и современной России?
7. Каковы основные направления развития практики управления человеческими ресурсами в развитых странах в XXI веке?
8. Какие факторы определяют возможности адаптации зарубежного опыта управления человеческими ресурсами в российских организациях?

### *Задания для самостоятельной работы*

1. Изучить факторы, которые определяют возможности адаптации зарубежного опыта управления человеческими ресурсами в российских организациях.
2. Составить глоссарий, включающий понятия: персонал, человеческие ресурсы, кадровый потенциал, кадры, структура персонала, управление персоналом, управление человеческими ресурсами, социальное управление, управление трудовыми ресурсами.
3. Изучить основные положения теории корпоративной культуры.

### *Рекомендуемая литература*

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд. / Пер. с англ. под ред. С.К.Мордовина.- СПб.: Питер, 2007. – Гл. 1.
2. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2011. – Гл. 2.
3. Кафидов В.В. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие. Стандарт третьего поколения. – СПб.: Питер, 2012, гл.1-2.
4. Лукашевич В.В. Основы управления персоналом: Учебное пособие. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2012, гл.1-2.
5. Организационная культура: учебник/ Под ред. Шаталовой Н.И. – М.: Экзамен, 2006., гл.1-2.
6. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я.Кибанова. – Изд-е 4-е, доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2011. – Гл. 1, § 1-2,5.

## **Тема 2. Принципы и методы управления персоналом (1 занятие)**

### *Семинар в интерактивной форме*

На семинаре, который проводится в интерактивной форме, в группах по 4-5 человек проводится анализ управленческой ситуации «ПИК» в его

карьере» с презентацией результатов анализа перед группой. Сценарий работы с кейсами представлен во II разделе учебно-методической разработки.

Цель анализа кейса – получить навыки групповой работы по исследованию ситуации и принятию управленческих решений в области методологии, принципов и методов управления формированием персонала и его мотивацией, а также управления конфликтами.

#### Кейс «ПИК» в его карьере

В октябре 2009 г. генеральный директор и основной владелец ЗАО «ПИК» Михаил Нестеренко, неудовлетворенный неспособностью своего главного бухгалтера Марины Николаевой объяснить финансовую ситуацию на предприятии в период кризиса, окончательно принял решение пригласить в фирму финансового директора и, возможно, нового главного бухгалтера.

«ПИК» был создан в 2000 г. самим Михаилом. Для работы в компании он пригласил некоторых своих друзей, с которыми некогда учился вместе в питерском политехе и пересекался в разных жизненных ситуациях и на которых, как он полагал, можно вполне положиться.

В качестве стартового капитала Михаил использовал ту долю, которую получил, выйдя из бизнеса, как партнер Сергея Васильева. Причиной выхода была конфликтная ситуация в отношении стратегии развития фирмы. В связи с тем, что не удалось найти приемлемый вариант развития, акционеры решили разойтись каждый со своей долей.

Дела у Михаила в отличие от Сергея пошли в гору. Компания ЗАО «ПИК» стала холдингом с отдельными предприятиями, во главе которых стояли близкие Михаилу по духу люди. С основания фирмы и до осени 2008 г. главным бухгалтером была Марина Николаева, которая, как и другие ключевые руководители, прошла вместе с Михаилом через все испытания.

Авторитет Марины среди сотрудников фирмы, особенно бухгалтеров, был достаточно высок, и ее компетентность сомнений не вызывала. За время работы в компании Марине удалось поставить регулярный учет, обучить



бухгалтеров международным стандартам учета, построить работу в бухгалтерии должным образом. Единственной проблемой Марины являлось то, что, будучи по своей натуре человеком последовательным и сильным, она требовала, чтобы перед ней всегда формулировали проблему предельно точно и для решения поставленной задачи она избирала наиболее верный путь.

Почти всегда ее выбор оправдывал себя, но, как правило, не был вполне понятен Михаилу. Однако вскоре обнаружилось, что Михаил и Марина говорят об одних и тех же вещах, но на разных языках. Марина – образованный бухгалтер, кандидат экономических наук, аттестованный аудитор, а Михаил – типичный российский предприниматель с техническим образованием, который твердо убежден в том, что для успешного ведения бизнеса не обязательно иметь какое-то специальное образование. Более того, его раздражали «заумные» речи Марины и зачастую он испытывал желание иметь на месте Марины более покладистого человека, который понимал бы его так, как ему хотелось.

Развитие конфликта привело к тому, что Михаил, не поставив в известность директора по персоналу, начал поиски новых сотрудников: главного бухгалтера и финансового директора. В связи с тем что сам он этим заниматься не мог, задание было поручено службе безопасности. Для Михаила было крайне важно, чтобы эти люди не допустили утечку информации о его кадровых планах. Через некоторое время начальник службы безопасности отпартовал Михаилу о найденном главном бухгалтере и невозможности найти финансового директора, который бы отвечал скромным требованиям службы безопасности. Для поиска финансового директора было решено воспользоваться услугами рекрутингового агентства, и вскоре проблема была успешно решена.

Претендентом на должность главного бухгалтера оказалась знакомая Михаила, которой он доверял не меньше, чем менеджерам, с которыми он работал последние несколько лет. Наталья Левашова, так звали нового

главного бухгалтера, приступила к исполнению своих обязанностей с 1 декабря 1998 г. одновременно с финансовым директором, должность которого занял Николай Слишко. Николай был совершенно новым для компании человеком, прежде ни с кем из ее сотрудников не пересекавшимся. Марину же уволили «по собственному желанию» с 15 декабря 2008 г., не предложив альтернативной работы в компании, полагая, что вряд ли она согласится на другую должность.

Времени на подготовку кадровых перестановок было катастрофически мало, и Михаил, естественно, не успел разработать требования к новым менеджерам, а в силу своей загруженности он поручил эту работу директору по персоналу. Единственное, что Михаил успел сообщить директору по персоналу, было сформулировано следующим образом: «В принципе, финансовый директор важнее главбуха, но Наталью мы в любом случае оставим в фирме и не будем назначать ей испытательного срока». На вопрос о профессиональных качествах Натальи прозвучал ответ: «Там все нормально – безопасность проверила».

Директор по персоналу не вполне уловил мысль Михаила, но решил в первую очередь разработать функциональные обязанности для новых работников, что, собственно, большого труда не составило. Марина Николаева в свое время пришла в компанию со своей должностной инструкцией и тем самым избавила от необходимости проделывать эту работу для Натальи, а должностную инструкцию финансового директора он попросил Николая составить самостоятельно и отдать на утверждение Михаилу.

Первые три месяца все шло просто замечательно. Оба новых работника входили в должность, не вдаваясь в детали того, кто что должен делать, просто у каждого была своя работа, но оба слышали, что финансовый директор по статусу выше главного бухгалтера.

Вскоре Николай разработал новую систему финансового планирования и контроля, внедрение которой требовало серьезных изменений в

существующей системе учета. Подготовив свое предложение в письменном виде, он представил свои мысли Михаилу, которому идея понравилась, и новую систему было решено внедрять.

Наталье было предложено в течение трех дней ознакомиться с предлагаемыми нововведениями и высказать свои соображения относительно сроков изменения учетной системы и целесообразности предложений Николая. В принципе, предложения были вполне разумными и отвечали требованиям компании по построению более эффективной системы финансового контроля деятельности фирмы. Однако многое из того, о чем шла речь в предложениях Николая, было невыполнимо без изменений в учете, которые казались Наталье сложными, и она не решилась назвать сроки изменения учетной системы. Кроме того, ей показалось необоснованным игнорирование ее мнения при разработке нововведений. Вместо рецензии на предложения Слишко Наталья подготовила свой вариант системы планирования и контроля, в котором основные идеи были заимствованы у Николая, но были дополнены подробным описанием требуемых изменений в учетном процессе.

Ситуация осложнялась тем, что Наталья отказывалась подчиняться Николаю, так как, по ее мнению, имела на это полное право. («В моей должностной инструкции не написано, что я должна подчиняться финансовому директору».) Николай же, в свою очередь, полагал, что прав именно он, потому в его инструкции указано обратное, и отступать он не намерен. Причем в самой бухгалтерии уже шли изменения в соответствии с планом Натальи. Михаил на это смотрел спокойно, поскольку полагал, что если в основе предложений Натальи лежат мысли Николая, то после внедрения нововведений все уладится само собой. Ведь в итоге все должны будут получить то, что им нужно. Михаилу не хотелось конфликтовать с Натальей, а на требования финансового директора разъяснить ситуацию он просил немного подождать, так как еще не решил.

Тем временем процесс затягивался. Рядовые бухгалтеры не успевали заниматься внедрением нововведений в учете, так как еще при Марине их рабочее время практически полностью было расписано и времени на что-то другое, кроме как на каждодневную рутину, не оставалось. Наталья не совсем понимала, почему у бухгалтеров не хватает времени на выполнение ее распоряжений, и потребовала от своих подчиненных уделять больше внимания ее последним распоряжениям. Как и следовало ожидать, результата это не принесло. Тем временем Николай ждал решения Михаила, который под разными предлогами уходил от окончательного разговора. Поскольку, судя по отчетам, дела фирмы шли более чем успешно и все сотрудники (в том числе Николай и Наталья) получали значительные премии, то все стороны в той или иной мере терпели напряженную ситуацию.

Однако осенью 2009 г. Николай получил весьма заманчивое предложение от конкурирующей фирмы и написал заявление об уходе, которое незамедлительно передал Михаилу. Терять финансового директора Михаилу не хотелось, но в то же время он не представлял себе, как его удержать...

*Задания к ситуации:*

1. Какое место должно занимать в организации подразделение по управлению человеческими ресурсами и соответствовало ли этим требованиям положение кадровой службы ЗАО «ПИК»?
2. Какие существенные ошибки допустило руководство компании при принятии кадрового решения, найме главного бухгалтера и финансового директора?
3. Считаете ли вы возможным (если это необходимо) удержать Николая в компании, и если да, то как это сделать?
4. Какие действия должно предпринять руководство компании для избежания подобных ситуаций в будущем?

### *Контрольные вопросы*

1. Какие основные методологические подходы используются в современной практике управления персоналом?
2. Почему процессный подход получил сегодня такое широкое распространение? Как он проявляется в системе управления персоналом в организациях?
3. В чем состоят основные принципы управления человеческими ресурсами и чем они отличаются от традиционных принципов и подходов?
4. Как принципы управления персоналом связаны с кадровой политикой организации?
5. Что понимают под методами управления персоналом?
6. Какие существуют классификации методов управления персоналом ?
7. Сущность кадровой технологии, ее особенности и элементы.
8. Какие существуют виды кадровых технологий?

### *Задания для самостоятельной работы*

1. Изучить виды и особенности кадровых технологий .
2. Ознакомиться со ст.2-4 Трудового кодекса РФ.
3. Изучить Европейскую социальную хартию.

### *Рекомендуемая литература*

1. Трудовой кодекс Российской Федерации – М.: ООО «Рид групп», 2014, ст.2-4.
2. Егоршин А.П. Управление персоналом. – М.: ИНФРА-М, 2013, Гл. 3.
3. Кафидов В.В. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие. Стандарт третьего поколения. – СПб.: Питер, 2012, гл.2.

4. Лукашевич В.В. Основы управления персоналом: Учебное пособие. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: КНОРУС, 2012, гл.2-3.

5. Рогожин М.Ю. Управление персоналом: практическое пособие.- М.: ТК Велби, изд-во Проспект, 2008. – гл.1.

6. Управление персоналом организации. Практикум: Учеб. пособие / Под ред. д.э.н., проф. А.Я.Кибанова. – Изд-е 2-е, доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2008. – Гл. 2, §1-2.

7. Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А.Я.Кибанова. – Изд-е 4-е, доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2011. – Гл. 2, §3-4.

### **Тема 3. Стратегическое управление персоналом организации** *(1 занятие)*

#### *Семинар в интерактивной форме*

Семинар проводится в интерактивном режиме, в форме групповой дискуссии по теме «Стратегическое управление персоналом организации».

Цель: изучить и понять, какие проблемы решаются на стратегическом уровне управления персоналом и какие методологии и инструменты используются в стратегическом управлении персоналом.

Примерная тематика групповой дискуссии:

1. Кадровая политика и кадровая стратегия: в чем их сущность и отличия?

2. Какие проблемы решаются на стратегическом уровне управления персоналом?

3. Какие типы кадровой политики получили в России наибольшее распространение и почему?

4. Критерии эффективности кадровой политики организации.

5. Факторы внешней среды, влияющие на кадровую стратегию и их анализ.

6. Какие факторы внутренней среды необходимо учитывать при разработке и корректировке кадровой политики?

7. Субъекты разработки и реализации кадровой политики.

8. Инструменты разработки кадровой политики и стратегии управления персоналом в организации.

### *Контрольные вопросы*

1. Что понимают под кадровой политикой и кадровой стратегией?

2. Каковы основные предпосылки и особенности развития стратегического управления персоналом в последние десятилетия? Чем оно отличается от тактического и оперативного управления персоналом?

3. Как взаимосвязаны генеральная стратегия организации и политика управления человеческими ресурсами?

4. В чем состоит сущность горизонтальной и вертикальной интеграции в стратегическом менеджменте?

5. Каковы основные элементы и типы кадровой политики?

6. Какие существуют критерии эффективности кадровой политики и практики?

7. Какие факторы внешней среды в наибольшей степени влияют на кадровую политику и стратегию?

8. Какие факторы внутренней среды необходимо анализировать и учитывать при разработке кадровой стратегии и политики управления человеческими ресурсами?

9. Что представляют собой COPS- анализ и SWOT-анализ?

10. Как осуществляется анализ кадрового потенциала организации? Какие показатели и методы анализа при этом используются?

11. Какие этапы включаются в технологию разработки кадровой политики и стратегии?

12. Кем и в каких формах разрабатывается кадровая политика и стратегия?

13. Каков механизм реализации стратегии управления человеческими ресурсами? Какие цели и задачи должны быть достигнуты в ходе реализации стратегии управления персоналом?

*Задания для самостоятельной работы*

1. Изучить примеры стратегии управления персоналом и кадровой политики крупных российских компаний, опубликованные в литературе (в том числе периодической) и представленные в Интернете.

2. Разработать блок-схему технологии разработки кадровой стратегии организации.

*Рекомендуемая литература*

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд. / Пер. с англ. под ред. С.К.Мордовина.- СПб.: Питер, 2007. – Гл. 2.

2. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2011. – Гл. 3.

3. Забирова Л.М. Стратегическое управление персоналом организации. – Казань: Казан. ун-т, 2011, гл.1-5.

4. Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учебно-практическое пособие / Под ред. А.Я.Кибанова. – М.: Проспект, 2012, гл. 1-5.

5. Кондратьев В.В., Лунев Ю.А. HR-инжиниринг. Как построить современную модель организации деятельности персонала. – М.: Эксмо, 2007. – Гл. 2.

6. Кристенсен Р. Стратегическое управление человеческими ресурсами: дорожная карта. От великих идей к деловой практике./ [Пер. с англ. А. Столярова] – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2011, гл.1-4.

7. Одегов Ю.Г., Лабаджян М.Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учебник для вузов.- М.: Юрайт, 2013, гл.1-3.



8. Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. - 4-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2011, гл.4.

#### **Тема 4. Система управления персоналом организации и ее проектирование (2 занятия)**

##### **Занятие 1**

##### *Вопросы для обсуждения*

1. Цели и функции системы управления персоналом.
2. Организационная структура системы управления персоналом.
3. Информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом.
4. Правовое обеспечение системы управления персоналом.
5. Нормативно-методическое обеспечение деятельности кадровой службы.
6. Делопроизводство в кадровой службе.
7. Стадии и этапы организационного проектирования.
8. Методы анализа и построения системы управления персоналом.

##### *Контрольные вопросы*

1. Что понимают под комплексной функциональной системой управления персоналом организации? Какие элементы в нее включаются?
2. Как система управления персоналом связана с другими комплексными функциональными подсистемами управления: финансовым менеджментом, производственным менеджментом, маркетингом, управлением исследованиями и разработками?
3. Какие функции должна выполнять система управления персоналом организации? Какие из этих функций пока в отечественных организациях слабо развиты либо не выполняются?
4. Какие функциональные подсистемы комплексной системы управления персоналом вам известны? Какие функции они выполняют?

5. Какие факторы влияют на формирование организационной структуры системы управления персоналом?
6. Что представляет собой организационная структура управления персоналом и каково ее место в структуре управления организацией?
7. Каковы роль, оргструктура и функции современной кадровой службы?
8. Какие проблемы развития кадровых служб существуют в российских организациях в XXI веке?
9. Как вы представляете основные стадии и этапы процесса организационного проектирования?
10. На основе каких принципов проектируется система управления персоналом?
11. Какие существуют методы анализа и построения системы управления персоналом в организации?
12. Какие документы разрабатываются на стадии разработки организационного рабочего проекта?
13. Что представляет собой информационное обеспечение современной системы управления персоналом?
14. В чем состоит сущность технического обеспечения системы управления персоналом? Какие технические средства включаются в него?
15. Какие правовые нормы формируют подсистему правового обеспечения системы управления персоналом?

#### *Рекомендуемая литература*

1. Трудовой кодекс Российской Федерации – М.: ООО «Рид групп», 2014, гл.14.
2. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2011. – Гл. 5.,18

3. Кибанов А.Я., Коновалова В.Г., Ушакова М.В. Служба управления персоналом: учебное пособие / под ред А.Я.Кибанова. – М.: КНОРУС, 2010, гл.3-5.

4. Кондратьев В.В., Лунев Ю.А. HR- инжиниринг. Как построить современную модель организации деятельности персонала. – М.: Эксмо, 2007. - Гл. 1, 3.

5. Кравченко В.А., Мешалкин В.П. Организационное проектирование и управление развитием крупных компаний.- М.: Академический проект, 2006. – Гл. 1, 2, 3, 5.

6. Ловчева М.В., Галкина Е.Н., Гурова Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Делопроизводство в кадровой службе: учебно-практическое пособие / под ред. А.Я.Кибанова. – М.: Проспект, 2013.

7. Рогожин М.Ю. Управление персоналом: практическое пособие.- М.: ТК Велби, изд-во Проспект, 2008. – гл.3-5.

8. Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А.Я.Кибанова. – Изд-е 4-е, доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2011. – Гл. 3.

## Занятие 2

### *Семинар в интерактивной форме*

На семинаре, который проводится в интерактивной форме, в группах по 4-5 человек проводится анализ управленческой ситуации «Один день из жизни топ-менеджера» с презентацией результатов анализа перед группой. Сценарий работы с кейсами представлен во II разделе учебно-методической разработки.

Цель анализа кейса – получить навыки групповой работы по диагностике ситуации и принятию управленческих решений в области кадровой политики, корпоративной культуры, организационной структуры управления персоналом.

### Кейс

#### Один день из жизни топ-менеджера

Владимира Леонидовича Смирнова разбудил яркий луч апрельского солнца за пять минут до того, как это должен был сделать будильник. Владимир энергично покинул кровать, принял душ, позавтракал и уже через 25 минут сидел за рулем служебного «Мерседеса». Справа от него сидел его водитель-охранник. Владимир закурил и, утопив педаль в пол, помчался на работу, хотя спешить ему, собственно, было совсем не обязательно. Уже 3 года Смирнов возглавлял фирму ЗАО «Пром-Трейд», которая занималась комплектацией промышленных предприятий во всех регионах России. Компания развивалась из года в год и была куплена Владимиром после кризиса 1998 г. Таким образом, Владимир Леонидович был не только ее генеральным директором, но и единственным акционером.

В свои 35 лет он привык быстро принимать решения, что помогло ему сколотить состояние в сфере производства и торговли спиртными напитками, игрой на бирже ценными бумагами и на реализации нефтепродуктов. Кризис помог Владимиру приумножить капитал, но он решил больше не рисковать и в начале 1999 г. выкупил контрольный пакет акций ЗАО «Пром-Трейд». Смирнова вполне устраивала компания, которая за 5 лет существования смогла добиться лидирующего положения на рынке, а первые успехи и нежелание согласовывать ни с кем свои решения в дальнейшем подвигли Владимира к единоличному обладанию компанией.

И вот наш герой уже в своем просторном кабинете пьет традиционный утренний кофе, изучает свежие газеты и анализирует распорядок дня. По дороге на работу Владимир назначил пару важных встреч с потенциальными клиентами и теперь давал указание секретарю о переносе еженедельных совещаний по финансовым и сбытовым вопросам, хотя в приемной уже начали собираться участники одного из них. На осторожное замечание секретаря Владимир заявил, что после встречи хотел бы видеть только главного бухгалтера и финансового директора, а остальные могут заниматься своими делами. Для себя он отметил нерадивость секретаря и необходимость переговорить по этому поводу с директором по персоналу.

Встреча с клиентами прошла успешно. Владимир умел убеждать людей и был хорошим продавцом. Дальнейшее ведение контракта он поручил самому продвинутому менеджеру по сбыту и хорошему приятелю - Андрею Быстрову. Правда, Андрей попытался напомнить о своей перегруженности и планах уйти в отпуск на следующей неделе. Быстров планировал поездку с семьей в Египет еще в декабре, в период согласования графика отпусков на следующий год. Это должен был быть его первый отпуск за три года работы в «Пром-Трейде». Владимир не мог не отпустить Андрея, хотя понимал, что поручить эту работу некому.

Владимир вызвал к себе директора по сбыту, который возглавлял его со дня основания компании, - Александра Ивановича Божко, непосредственного руководителя Андрея. Ранее Божко возглавлял небольшое производство в составе крупнейшего завода, где у него в подчинении было более 150 человек. Александр Иванович неплохо разбирался в потребностях промышленного предприятия и владел искусством продаж. Заменить Божко у Владимира Смирнова не поднималась рука, хотя бы потому, что менять было нечем. Да и мешал он не сильно.

Вот и сейчас, в который раз, Божко затруднился с решением о выполнении нового заказа. В последнее время продажи компании росли из квартала в квартал, и все менеджеры были достаточно загружены. Но показывать это Владимиру он не стал. Вернувшись в кабинет, Александр Иванович вызвал по телефону своего инициативного подчиненного и назначил его ответственным за новый заказ. Когда же подчиненный попытался уточнить детали и сроки выполнения заказа, это закончилось криком со стороны Божко и менеджеру ничего не оставалось, как немедленно приступить к выполнению задания.

А в это время в кабинете Смирнова уже сидели Дмитрий Самсонов, главный бухгалтер, и Георгий Михайлович Мерман, финансовый директор «Пром-Трейда». Смирнов уважал этих людей, так как они отвечали за деньги компании. Георгий Михайлович Мерман был прирожденным

финансистом и, несмотря на возраст, в свои 69 лет успешно справлялся с обязанностями. Владимир мог спокойно заниматься общим руководством компаний и перспективным развитием, так как все финансовые вопросы Георгий Михайлович брал на себя. Дмитрий, как главный бухгалтер, полностью отвечал интересам Смирнова, который переманил его

из другой компании. За полтора года работы Дмитрий полностью оправдал надежды Смирнова, однако в последнее время Владимир подметил определенную напряженность в отношениях с Дмитрием.

Выслушав доклад Мермана о текущей ситуации в фирме и анализ работы по результатам 2010 г., Смирнов затронул свою излюбленную тему - сокращение расходов на бухгалтерию. До прихода в «Пром-Трейд» Владимир полагал, что единственной функцией бухгалтерии является ведение налогового учета. Тем более, что Божко на общих собраниях постоянно отмечал возрастание сложностей в общении с бухгалтерией, непрерывно требующей от его менеджеров каких-то документов, в то время как им некогда выполнять свою основную работу. Аргументы Самсонова о возросшей загруженности бухгалтеров в связи с увеличением оборотов и количества контрагентов Владимир не принимал. Какой может быть рост загруженности, если прибыль снижается? Смирнов сам оборвал начатый им разговор и заявил, что совещание закончено. Георгий Михайлович был достаточно опытным и мудрым, чтобы не вступать в бесперспективный спор...

Дмитрий вышел из кабинета первым. В который раз приходилось доказывать начальству элементарные вещи. Но с каждым разом ему все меньше хотелось делать это. По пути в свой кабинет он вспомнил об обещаниях Смирнова при приеме на работу: месячное вознаграждение в размере \$2 тыс., служебный автомобиль и решение вопроса обучения сына. Однажды, напомнив о договоренностях, он не был услышан Смирновым, а будучи человеком скромным, решил про себя больше эти вопросы не поднимать. Усевшись в свое кресло, Дмитрий в очередной раз достал из стола

написанное месяц назад заявление об увольнении и опять положил его обратно. Сегодня у него слишком много работы, чтобы думать об этом серьезно.

Да и Смирнову некогда вспоминать о каких-то там обещаниях. Он считал своей главной задачей развитие компании, поиск новых клиентов, разработку новых продуктов. С клиентами у него вроде бы получалось, а вот с продуктами все обстояло значительно сложнее. Он уже неоднократно делился соображениями с Божко и с Мерманом, но никакой практической отдачи и встречных идей не было. Владимир понимал, что предстоит поиск новых сотрудников для осуществления его замыслов, и поставил себе на заметку очередной вопрос к директору по персоналу.

Свободный час до обеда Владимир использовал для занятий спортом. Два раза в неделю он играл в теннис со своими клиентами. Вот и сегодня игра удалась, и Владимир в раздевалке завел разговор о новых условиях контракта, предложив вернуться к их обсуждению в офисе.

Обед Смирнова прошел в корпоративной столовой, куда он вернулся после тенниса. За обедом Владимиру удалось решить пару оперативных вопросов с начальниками отделов. Конечно, он может пообедать и в отдельном зале, но все же он предпочитал просто подсаживаться к своим подчиненным и «работать» даже во время обеда, изучая тем самым проблемы компании «снизу».

Смирнов не любил работать после обеда. Большую часть времени уделял прессе и разборке корреспонденции. Очередной раз зазвонил телефон, и Игорь Мягков уточнил, когда можно зайти переговорить. Владимир попросил сделать это через 20 минут и продолжил чтение полученных по электронной почте сообщений.

Игорь Мягков, сотрудник с высшим медицинским образованием, полтора года руководил службой персонала компании. В компанию «Пром-Трейд» Игорь пришел после перестройки и несколько лет возглавлял один из отделов. Проучившись два года в бизнес-школе, он так и не получил диплома МВА, но зато четко усвоил возрастающую роль управления

человеческими ресурсами в российских компаниях и решил на этом построить свою карьеру. А тут в компанию пришел новый собственник и генеральный директор - Владимир Смирнов. Мягков, используя свой шанс, убедил новоиспеченного генерального директора в необходимости назначить его директором по персоналу и только сейчас начал осознавать, какую ответственность он на себя взвалил. В свою очередь, Смирнов был вполне доволен Игорем, так как директор по персоналу был его союзником, он соглашался со всеми его идеями и даже иногда выдавал их за свои.

Смирнов, закончив с почтой, вызвал Мягкова для обсуждения с ним необходимости заменить секретаря, в очередной раз формулируя свои требования. В голосе Владимира Леонидовича сквозило некоторое раздражение, вызванное тем, что уже четвертый раз за время его работы в «Пром-Трейде» приходится менять секретаря. Мягков сразу согласился с шефом и доложил о том, что уже начал поиск замены. Собеседники плавно перешли к вопросу потребностей в персонале для осуществления планов Смирнова по развитию компании и внедрению новых услуг. Донеся до Мягкова ключевые моменты, Владимир попросил дополнительно согласовать их с Самсоновым и Божко и лишь потом приступить к действиям.

Отметив указания руководителя у себя в тайм-менеджере, Мягков вдруг вспомнил о разговоре месячной давности со Смирновым относительно жалоб клиентов и проблем взаимодействия между сотрудниками компании. Тогда, проанализировав ситуацию в компании, Владимир Леонидович поручил Мягкову подготовить документ, регламентирующий взаимоотношения между сотрудниками и клиентами. Игорь уже две недели назад подготовил проект этого документа, немного переработав полученный от партнеров образец, но забыл взять его на сегодняшнюю встречу. Немного подумал и решил вернуться с указанным документом в кабинет Смирнова. Владимир в это время уже обсуждал по телефону свои планы на вечер, что дало Игорю время не только отдышаться, но



и собраться с мыслями. Вернувшись к беседе, Смирнов получил от Мягкова документ следующего содержания:

## Правила деловой этики компании «Пром-Трейд»

### 1. Общие правила

Мы все осознаем, что каждый сотрудник прежде всего - личность и член коллектива, и в этом мы видим наше преимущество, поэтому у нас принято уважительное и терпимое отношение друг к другу и к чужому мнению независимо от должности и функциональных обязанностей. Мы избегаем излишней фамильярности в отношениях, следим за своей речью и обращаемся друг к другу на совещаниях и во время переговоров с клиентами только на ВЫ. Все это позволяет нам избежать конфликтных ситуаций, создать здоровую рабочую атмосферу, необходимую для решения стоящих перед нами задач любой сложности.

### 2. Прием клиентов и партнеров в офисах и представительствах

Мы уважаем наших клиентов и партнеров и дорожим их временем. Для того чтобы клиенты в это верили, чувствовали себя комфортно и воспринимали нас как деловых партнеров, мы строго выполняем следующие правила.

- Мы заранее информируем о предполагаемых переговорах офис-менеджера (по необходимости) и в обязательном порядке своего непосредственного руководителя, согласовываем с ним цели и задачи и определяем протокольный уровень.

- В соответствии с запланированным протокольным уровнем и составом участников переговоры проводятся в комнате переговоров, кафе или на рабочих местах либо по решению руководства вне стен Компании.

Во время переговоров мы никогда не обсуждаем по телефону или с коллегами коммерческие или производственные темы, не имеющие отношения к повестке дня. При возникновении экстренных производственных проблем текущего характера мы извиняемся и покидаем

на короткое время помещение для переговоров. Мобильные телефоны на время запланированных и важных переговоров должны быть отключены.

- Мы никогда, кроме экстренных случаев, не отвлекаем участников переговорного процесса, даже если они являются нашими подчиненными.

- В случае же необходимости обратиться к сотруднику Компании во время переговоров мы обращаемся к нему по имени и отчеству.

### 3. Информационная этика

У нас запрещено обсуждение и распространение непроверенной информации и слухов в отношении деятельности Компании. Это наносит ущерб нашей репутации, порождает подозрительность и неуверенность в действиях сотрудников. Чтобы избежать этого, мы не стесняемся задавать вопросы своим руководителям и другим лицам, обладающим квалификацией и знаниями. Каждый руководитель будет только приветствовать такую инициативу и обязан ответить на вопросы в пределах своей компетенции. Мы все - участники единой информационной системы и не должны заражать ее вирусами подозрительности и сплетен, и даже в сложных ситуациях своей выдержкой и спокойствием помогаем своей Компании и - тем самым себе.

У нас не принято устанавливать приемные часы у руководства. Поэтому мы можем обратиться по любому вопросу, в том числе и по личному, к любому руководителю вплоть до генерального директора в течение рабочего дня. Для обращения к генеральному директору необходимо предварительно записаться на прием у секретаря.

### 4. Интересы в деятельности других организаций

Требования современной конкурентной борьбы не допускают наличия у наших сотрудников и их ближайших родственников финансовых или имущественных интересов в любой конкурирующей компании, а если данные интересы существуют в фирмах-поставщиках и заказчиках (партнерских и клиентских фирм), с которыми у Компании имеются какие-либо взаимоотношения, то сотрудник должен сообщить о данных фактах своему

руководству. Утаивание такой информации может привести к определенным выводам и однозначным последствиям для утаившего.

#### 5. Использование служебного положения

В Компании не допускается использовать в собственных целях или в интересах третьих лиц служебное положение, служебную информацию, накопленную в ходе деятельности Компании, а также любые материалы, связанные с существующей и планируемой деятельностью Компании.

#### 6. Ответственность

Данные Правила являются неотъемлемой частью нашей Компании, поэтому нарушение этих норм и правил говорит о неуважении не только к Компании, но и ко всем ее сотрудникам. Если эти нарушения расцениваются как невыполнение условий контракта, то в этих случаях к сотруднику применяются административные санкции вплоть до увольнения.

Смирнов, обстоятельно ознакомившись с документом, молча подписал его, поблагодарил Мягкова за работу и возложил на него контроль за исполнением разработанных правил. В течение следующего дня Мягков должен был разослать эти правила всем сотрудникам по электронной почте и разъяснить некоторые моменты.

Смирнов посмотрел на часы и еще раз поблагодарил Мягкова за работу. Попрощавшись с ним, Владимир собрал портфель и покинул свой кабинет. Проходя мимо секретаря, он сообщил, что уже не вернется в офис, и через минуту сидел за рулем своего автомобиля. Рабочий день Смирнова на сегодня был закончен, и он спешил на учебу. Владимир Леонидович уже третий месяц занимался в местной бизнес-школе и чувствовал, что начинает лучше понимать проблемы, встающие перед его компанией.

#### Задание

1. Оцените стиль управления человеческими ресурсами в компании «Пром-Трейд», уровень менеджмента и ключевые проблемы в системе управления персоналом.

2. Какие ошибки допустил Смирнов за время руководства ЗАО

«Пром-Трейд»?

3. Проанализируйте альтернативы развития ситуации. С какими проблемами в области управления человеческими ресурсами придется столкнуться компании «Пром-Трейд» в ближайшей перспективе? Возможно ли их предотвратить и как это следует сделать?

4. Сформируйте предложения и рекомендации

5. Разработайте план действий

#### *Задания для самостоятельной работы*

1. Изучить Главу 14 Трудового кодекса РФ и проанализировать основы защиты персональных данных работников.

2. Изучить перечень локальных нормативных актов организации (обязательных и дополнительных).

3. Изучить «Стандарты профессиональной деятельности в области кадрового менеджмента», разработанные российским кадровым сообществом.

4. Ознакомиться с типами документов, разрабатываемых в процессе проектирования системы управления персоналом.

5. Изучить опыт организации современной кадровой службы в крупных российских и зарубежных компаниях.

#### *Рекомендуемая литература*

1. Трудовой кодекс Российской Федерации – М.: ООО «Рид групп», 2014, гл.14.

2. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007, Гл. 5.,18

3. Кибанов А.Я., Коновалова В.Г., Ушакова М.В. Служба управления персоналом: учебное пособие / под ред А.Я.Кибанова. – М.: КНОРУС, 2010, гл. 3-5.

4. Кондратьев В.В., Лунев Ю.А. HR-инжиниринг. Как построить современную модель организации деятельности персонала. – М.: Эксмо, 2007, Гл. 1, 3.

5. Ловчева М.В., Галкина Е.Н., Гурова Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Делопроизводство в кадровой службе: учебно-практическое пособие / под ред. А.Я.Кибанова. – М.: Проспект, 2013.

6. Рогожин М.Ю. Управление персоналом: практическое пособие.- М.: ТК Велби, изд-во Проспект, 2008, Гл.3-5.

8. Управление персоналом организации: учебник / Под ред. А.Я.Кибанова. – Изд-е 4-е, доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2011, Гл. 3.

## **Тема 5. Маркетинг персонала (1 занятие)**

### **Семинар в интерактивной форме**

На семинаре, который проводится в интерактивной форме, в группах по 4-5 человек проводится анализ управленческой ситуации «Проблемы в отделе продаж» с презентацией результатов анализа перед группой. Сценарий работы с кейсами представлен во II разделе учебно-методической разработки.

Цель анализа кейса – получить навыки работы по диагностике ситуации и принятию управленческих решений в области маркетинга персонала: анализа и описания работы, привлечения и отбора персонала, его мотивации, продвижения.

#### **Кейс**

##### **Проблемы в отделе продаж**

Информация о компании. Компания ООО «Х» специализируется на предоставлении качественной деловой информации, способствующей росту и развитию бизнеса. Компания обслуживает корпоративных клиентов, а именно руководителей компаний, департаменты маркетинга, PR, службы безопасности и аналитические службы.

Время основания компании (начало 90-х годов) совпало с началом развития в России IT-технологий и Интернет - бизнеса.

К концу 2010 года ООО «Х» занимала стабильное положение на IT-рынке и развивала несколько направлений. На развитие самого перспективного из них — направления мониторингов и дайджестов центральной и региональной прессы, радио и телевизионных эфиров, информационных агентств, государственных структур, справочников и т.д. — руководство решило направить значительную долю ресурсов компании.

Основным орудием продвижения продукта должен был стать отдел продаж. На занятие вакантной должности руководителя отдела продаж был объявлен конкурс. После множества проведенных интервью с соискателями на позицию руководителя, решение о том, кто займет данную позицию, было принято.

#### Ситуация в отделе

На должность руководителя отдела продаж был приглашен 26-летний энергичный мужчина с опытом руководства аналогичным отделом в крупной компании, амбициозный, готовый реализовывать планы руководства компании на деле.

На первом этапе перед ним стояли две важные задачи:

1. Определить, что из себя будет представлять отдел продаж, какова будет его структура.
2. Разработать и внедрить эффективный процесс продаж.

В скором времени руководство компании, и руководитель отдела пришли к единому решению по этим вопросам, были разработаны структура отдела продаж и пути продвижения продукта. В основе работы отдела продаж легли прямые продажи по телефону. Данная технология была выбрана, исходя из предыдущего очень успешного опыта продвижения одного из схожих продуктов компании. Было принято решение, что отдел будет состоять из четырех групп (8 человек), каждую из которых возглавит менеджер.

Необходимо отметить, что традиционно в компании сложилась ситуация, при которой на все более или менее ключевые позиции в сбытовые и клиентские отделы продвигались сотрудники компании, то есть одним из инструментов мотивации персонала в отделе продаж было то, что у успешного сотрудника есть реальный шанс карьерного роста.

Для того чтобы первоначальная адаптация сотрудников в компании прошла успешно, и они могли полноценно выполнять свою работу, было организовано обучение в течение первой недели их работы в компании. Первоначальное обучение состояло из нескольких частей:

1. Вводная часть. Она включала в себя ознакомление с компанией, ее историей и основными направлениями деятельности.

2. Вторая часть. Новым сотрудникам рассказывали о деятельности компании в целом, о том, что представляют собой каждый из продуктов компании, технологию их производства, разъяснялись преимущества продукта для клиентов, продажей которого непосредственно занимался отдел.

3. Третья часть обучения состояла из практических занятий, на которых с сотрудниками проводили тренинги по продажам, по проведению переговоров с потенциальными клиентами и по работе с возражениями.

На первом этапе работы отдела продаж (примерно около полугода) основную работу по обучению сотрудников взял на себя руководитель отдела.

Спустя полгода работы отдела постепенно сложился портрет сотрудника, который идеально подходил для работы в отделе продаж. Молодая девушка от 21 до 26 лет, с высшим или неполным высшим образованием, с минимальным опытом работы, нацеленная на результат, амбициозная. Подобные требования объяснялись тем, что изначально предлагался небольшой оклад при возможности профессионального роста.

Продажи росли, отдел развивался, первая группа отлично работала, успешные сотрудники становились менеджерами. Но при этом стали возникать и проблемы.

Первой проблемой, с которой столкнулся отдел продаж, было так называемое выгорание сотрудников. Выгорание заключалось в том, что через 5-6 месяцев непрерывной работы на телефоне сотрудник уставал от ее однообразия. При этом ему хотелось развиваться в карьерном и профессиональном плане. Если в компании существовала возможность перехода в другой отдел при карьерном и профессиональном продвижении, то проблема решалась быстро, и все были довольны. Но если таких возможностей не было, сотрудник увольнялся, и компания теряла перспективных людей.

В отделе продаж началась текучка. Работа службы персонала заключалась в непрерывном оформлении и увольнении сотрудников отдела продаж. Штат компании состоял из 150 сотрудников, пяти департаментов. В службе персонала компании было два человека, руководитель и специалист по делопроизводству, и обеспечить своими силами и подбор, и обучение персонала служба персонала даже, если такие намерения и были, не могла. Поэтому обучением сотрудников должны были заниматься менеджеры, но менеджеры не считали это своей приоритетной задачей, поэтому все мероприятия, направленные на обучение персонала, были нерегулярны и носили экстренный характер.

На неоднократные попытки донести до руководителя отдела информацию о том, что ситуация критическая и требует незамедлительных действий, менеджеры всегда получали один и тот же ответ: «Это нормально. У нас плановая текучка». Под словом «плановая» подразумевалось то, что из 10 новых сотрудников, принятых на два месяца испытательного срока, пять не прорабатывали и одного месяца.

Второй проблемой стало то, что по мере роста отдела перед руководителем ставились другие задачи, и заниматься первоначальным



обучением персонала, не говоря уже о дальнейшем обучении сотрудников, было некому. Новые сотрудники приходили, на ходу перенимали какие-то навыки, самостоятельно пытаясь освоиться в новой для них деятельности, не получали результатов и увольнялись. В конце каждого месяца начиналась игра под названием: «Найди виноватого»: отдел продаж не выполнил план, так как служба персонала не предоставила людей, а те люди, которые были предоставлены, не обладали нужными навыками для выполнения планов. В итоге получалось, что большая часть сотрудников отдела продаж находилась на испытательном сроке.

Необходимо отметить, что личность самого руководителя отдела продаж также играла немаловажную роль для жизни отдела. Он не признавал других авторитетов, его слово в отделе было законом, и по отношению к сотрудникам он позволял себе разговаривать на повышенных тонах, а на любую попытку сотрудников возразить, от него можно было услышать: «Не нравится — увольняйся!»

Когда в очередной раз планы отдела по продажам были не выполнены, генеральный директор компании собрал совещание, на котором перед присутствующими (отделом продаж и службой персонала) была поставлена задача предложить оптимальный вариант обучения и развития персонала в отделе продаж, при котором сотрудники будут работать в компании продолжительное время, будут стремиться развиваться в рамках компании (как в профессиональном, так и в карьерном плане) и тем самым обеспечивать стабильный рост ее прибыли.

### *Задания для самостоятельной работы*

1. Изучить практику электронного рекрутмента, ознакомиться с сайтами: [www.hh.ru](http://www.hh.ru), [www.superjob.ru](http://www.superjob.ru).
2. Определить особенности и методы маркетинговых исследований рынка труда.

### *Рекомендуемая литература*

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд. / Пер. с англ. под ред. С.К.Мордовина. – СПб.: Питер, 2007.- Гл. 23-24.
2. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2011. – Гл. 4.
3. Кондратьев В.В., Лунев Ю.А. HR – инжиниринг. Как построить современную модель организации деятельности персонала.- М.: Эксмо, 2007. – С. 204-223.
4. Митрофанова Е. А., Коновалова В.Г., Белова О. Л. Управление персоналом: теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: учебно-практическое пособие / под. ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2013.
5. Управление персоналом организации. Практикум: учеб. пособие/ Под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2008.- Гл. 5.
6. Управление персоналом организации. Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – Изд-е 4-е, доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2011. – Гл. 5.

## **Тема 6. Привлечение, отбор и найм персонала (2 занятия)**

### **Занятие 1**

#### *Вопросы для обсуждения*

1. Привлечение персонала и его источники.
2. Отбор кадров и его принципы.
3. Методы отбора кадров.
4. Прием на работу, его юридические аспекты.
5. Трудовой договор и его структура.

#### *Контрольные вопросы*

1. Какие источники привлечения персонала в организацию существуют? Назовите преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения персонала.
2. Какова эффективность различных источников привлечения персонала?
3. Что понимают под рекрутингом персонала? В каких случаях организации следует обращаться в рекрутинговые фирмы?
4. Как определить критерии отбора персонала? Какие виды критериев отбора используются в современной практике рекрутинга?
5. Какие принципы должны соблюдаться в процессе отбора кадров в современных условиях?
6. Какие факторы влияют на выбор методов и технологии отбора персонала?
7. Какие методы используются в современных технологиях отбора кадров? Дайте характеристику этих методов, их сильных и слабых сторон.
8. Какие этапы включаются в современные технологии отбора кадров?
9. Как можно описать процедуру найма на работу в соответствии с требованиями Трудового кодекса РФ?

#### *Рекомендуемая литература*

1. Трудовой кодекс Российской Федерации. – М.: ООО «Рид Групп» 2014.- Глава 10-13.
2. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник.- М.: Велби, Изд-во Проспект, 2011.- Гл. 13.
3. Управление персоналом организации. Практикум: учеб. пособие/ Под ред. д.э.н., проф. А.Я.Кибанова. – 2-е изд., перераб и доп. - М.: ИНФРА-М, 2008, гл.6.
4. Управление персоналом организации. учебник. Под ред. А.Я. Кибанова. – Изд-е 4-е, доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2011.- Гл. 6, §1-2.
5. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2008. – Гл. 4.

## Занятие 2

### *Семинар в интерактивной форме*

На семинаре проводится ролевая игра «Прием на работу» в соответствии с методическими указаниями к подготовке и проведению игры, приведенными в III разделе учебно-методической разработки.

### *Задания для самостоятельной работы*

1. Изучить Методические рекомендации к проведению деловой игры «Прием на работу», представленные в III разделе учебно-методической разработки.
2. Ознакомиться с нетрадиционными методами отбора кадров.
3. Изучить III раздел Трудового кодекса РФ «Трудовой договор» (Главы 10-13) и проанализировать нормативно-правовые требования к заключению, изменению и прекращению трудового договора.

### *Рекомендуемая литература*

1. Трудовой кодекс Российской Федерации. – М.: ООО «Рид Групп» 2014, Гл. 10-13.
2. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник. - М.: Велби, Изд-во Проспект, 2011, Гл. 13.
3. Управление персоналом организации. Практикум: учеб. пособие/ Под ред. д.э.н., проф. А.Я.Кибанова. – 2-е изд., перераб и доп. - М.: ИНФРА-М, 2008, гл.6.
4. Управление персоналом организации. учебник. Под ред. А.Я. Кибанова. – Изд-е 4-е, доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2011, Гл. 6, §1-2.
5. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2008, Гл. 4.

## **Тема 7. Управление ориентацией и адаптацией персонала**

*(1 занятие)*

### *Вопросы для обсуждения*

1. Профориентация, ее задачи и формы.
2. Трудовая адаптация и ее виды.
3. Основные аспекты трудовой адаптации персонала.
4. Этапы трудовой адаптации.
5. Факторы трудовой адаптации.
6. Методы и практика управления трудовой адаптацией новых сотрудников.
7. Профилактика текучести кадров на различных этапах трудовой адаптации.

### *Контрольные вопросы*

1. Каково социально-экономическое значение профессиональной ориентации?
2. Какие задачи стоят перед системой профориентации? Чем они отличаются от задач профессиональной консультации и профотбора?
3. В каких формах и кем осуществляется профессиональная ориентация?
4. В чем состоит сущность трудовой адаптации работников? Каковы ее виды?
5. Какие аспекты трудовой адаптации вам известны? Какие из них особенно важны при первичной и вторичной адаптации?
6. Какие этапы трудовой адаптации обычно проходят новые сотрудники?
7. Какие факторы существенно влияют на процесс трудовой адаптации? На какие группы их можно разделить?
8. Какие методы и формы кадровой работы используются в процессе управления трудовой адаптацией?
9. Какие меры используются для профилактики текучести кадров на различных этапах процесса трудовой адаптации?

### *Задания для самостоятельной работы*

1. Изучить передовой опыт профессиональной ориентации в современной российской практике управления персоналом.
2. Изучить опыт управления трудовой адаптацией в крупных российских компаниях и за рубежом.

### *Рекомендуемая литература*

1. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник.- М.: Велби, Изд-во Проспект, 2011.- Гл. 13.
2. Магура М.И., Курбатова М.Б. Современные персонал-технологии. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2009. – Гл. 2.
3. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2008.- Гл. 4.
4. Управление персоналом организации. учебник. Под ред. А.Я. Кибанова. – Изд-е 4-е, доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2011.- Гл. 6, § 4.

## **Тема 8. Управление развитием персонала организации и его технологии (1 занятие)**

### *Семинар в интерактивной форме*

На семинаре, который проводится в интерактивной форме, в группах по 4-5 человек проводится анализ управленческой ситуации «Учить или не учить» с презентацией результатов анализа перед группой. Сценарий работы с кейсами представлен во II разделе учебно-методической разработки.

Цель анализа кейса – получить навыки групповой работы по диагностике ситуации и принятию управленческих решений в области развития персонала и мотивации обучения, а также управления карьерой.

Кейс

Учить или не учить

«Любо-Дорого & Ко» — компания численностью 100 человек на стадии бурного роста. Недавно открыла свое производство, сбыт включает оптовый отдел и розницу (два собственных магазина). У фирмы есть сервисный центр, обслуживающий основной продукт — ТОВУС. ТОВУС — универсальный продукт (название образовано от сокращения «товар-услуга»), спозиционированный как на частного, так и на корпоративного клиента.

### ДЕЙСТВУЮЩИЕ ЛИЦА

Николай Сходняк - генеральный директор;

Юлия Белоусова – Маркетолог;

Алексей Носырев - коммерческий директор;

Инна Гладышева - начальник отдела продаж;

Максим Думкин - экс-начальник отдела продаж.

На третий раз пересчитав рыбок в аквариуме, Николай Сходняк так и не обнаружил маленького неончика. «Спит или сдох», — решил шеф «Любо-Дорого & Ко» и встал из-за стола, чтобы удостовериться в правильности выводов. Наблюдение за живностью, растворенной в воде за стеклом, про себя он называл скородумкой. Как только «голова переставала варить мозг» (а состояние бессмыслия Николаю было отвратительно), он переводил взгляд с ноутбука или разложенных по столу бумаг на светящийся зеленый куб. Оптическое искажение внутреннего пространства аквариума толстыми стеклянными стенками приятно кружило голову, рыбки успокаивающе мерили отведенный им объем, и вслед за ними в сознание начинали вливаться нужные для работы мысли.

Выяснить причину пропажи неончика Сходняк так и не сумел: появление в кабинете Юлии Белоусовой усадило его в кресло.

— Николай Евгеньевич, позвольте вас отвлечь приватным разговором, — церемонно начала маркетолог.

— Что ж, извольте, — поддержал заданный тон Сходняк и

пригласил барышню сесть.

— Наклеывается одна очень полезная для нас образовательная программа по брендингу. Четыре дня, несколько гуру маркетинга, куча спецов-практиков из федеральных компаний — Москва, Питер, наши. Хорошее такое ассорти семинаров и тренингов.

— И что? — преамбула ничего хорошего не обещала, и Сходняк применил проверенный прием «непротивления злу насилием»: сжал губы и начал выражаться односложно.

— Мы ведь собираемся делать ТОВУС-премиум, этот продукт, как никакой другой, нуждается в построении бренда. Вы умеете это делать? Я тоже нет — вот и научусь. Николай Евгеньевич, отправьте на курсы! Хочу пользу приносить!

Не дождавшись, пока Юля скатится в патетику, Сходняк выяснил цену учебы и уверился, что Белоусова никого другого, кроме «Любо-Дорого & Ко», плательщиком и не представляет — настолько ей была очевидна гипотетическая польза, которую принесет компании повысивший квалификацию специалист.

— Юля, думаешь, консультанты на уникальном опыте программы строят? Ха! Собирают таких вот энергичных лопухов, дают кейс — из каждого выжимают пару решений и одну сопутствующую проблему. Потом этот ворох переносят на другую аудиторию, обогащают решениями и т. д., несколько циклов. Получается содержание программы, которую потом мне и продают. Чудес не бывает, и лучший учитель — твой, Юлечка, опыт, которого будет достаточно. Добавив к нему пару книг и десяток журнальных статей, можно сделать основу любому бренду.

Белоусова поерзала на стуле, покрутила на пальце резное кольцо, подаренное Семеряковым, прикоснулась пальцами к вискам, но так и не нашлась, что возразить Сходняку.

Он же примирительно закончил беседу:

— Я вижу, как ты хочешь пойти на эту учебу: семинар



престижный, соберутся не последние люди в профессиональной среде, качественное общение, выход в свет — все понимаю. Сегодня обучение — способ поощрить. Но я хочу, чтоб ты не питала иллюзий о прикладной полезности такого мероприятия и не убеждала меня. Давай разойдемся и подумаем, насколько тебе нужна встреча с гастролирующими звездами маркетинга и как нам обставить ее ко взаимному удовольствию.

Как только Юля ушла, Сходняк опять уставился в аквариум — он вспоминал, как сам недавно ходил на семинар по стратегическому менеджменту, рекомендованный другом, с которым он когда-то поделился проблемами организации сессии планирования. Говорят, семинар был хорошим, но сам Сходняк пользы от обучения не почувствовал. Что-то показалось нереальным, что-то наивным, что-то заумным. А вот разговоры в фойе с другими слушателями были полезнее. Познакомился с такими же, как он, людьми, послушал, как они справляются с проблемами в своих компаниях, подцепил пару простых, но эффективных идей по строительству филиальной сети — это был главный улов с учебы. Вот Сходняк и думал, как бы объяснить Юлии, что ценная профинформация находится за пределами стен конференц-залов. Внезапно мысль опять унеслась к пропавшему неончику и даже преобразовалась в мускульное напряжение, приподнявшее Николая с кресла. Через секунду он был возвращен на место телефонным звонком Носырева. Ответив на рабочие вопросы, Сходняк попросил Алексея зайти «на пару фраз».

— Леш, что с обучением будем делать — опять пошла волна, не знаю, кто уж там ее гонит, но все хотят учиться. Вчера Инна приходила — продавцам нужен новый тренинг. Карпатская бухгалтеров под ружье ставит и... эшелонами... к аудиторам.

— А в чем проблема? Учеба — дело полезное.

— Сам-то почему не учишься? — подмигнул Сходняк.

— Вы же видите, мне некогда, — Алексей Носырев за время работы в компании ходил учиться два или три раза, когда прижимало. А

так предпочитал не тратить время на учебу.

— Полезное... — Сходняк взял паузу, чтобы придать лицу язвительное и вместе с тем кислое выражение. — Только мы с этой пользой сидим, как дураки с помытой шеей. Вспомни Думкина: он мне залепил за полгода до того, как ушел работать к «лесному» родственнику: «Мои компетенции, Николай Евгеньевич, существенно выросли за последнее время, и теперь мне кажется, что моя работа неадекватно вознаграждена». А почему они выросли? Да потому, что мы его зеленого взяли, дали опыта набраться да еще выучили за свой счет.

— Нам нужен был начальник отдела продаж — мы его вырастили, и неплохого. Деньги, которые в него вложили, он отработал, — возразил шефу Носырев. — А то, что под конец стал права качать и денег просить, — это издержки...

— Но ведь ушел! — Сходняк рубанул воздух ладонью. — Ушел с практическим опытом. Денег чуть больше предложили — и ушел. А сколько уходило продавцов, бухгалтеров, производственников, айтишников! Они учились, мы платили, а кто-то другой пользуется.

— Николай Евгеньевич, это неизбежно. Любой наемник стремится повысить личную капитализацию, чтобы дороже продать себя на рынке. Если его в фирме держат только деньги, рано или поздно он уйдет. Надо с мотивацией работать. А не учить нельзя — велик риск отстать. Те же продавцы проиграют конкурентам, которых научили языком молоть, пусть даже бездумно и на автомате.

— Леша, я только что Юле говорил и тебе говорю, что мыслящему человеку учеба, какую тут предлагают, не нужна, ну разве что в плане новинок законодательства. Ну сам согласишься... А если ты не впитываешь информацию, которой вокруг полно, учи тебя, не учи — толку ноль.

— Вас от Юли так растрясло по поводу учебы? — ухмыльнулся Носырев.

— Из-за нее тоже. Девушка толковая — надо ее воспитывать на реальных примерах, а не на семинары отправлять, чтобы ей про капитализацию рассказывали. Молодая, смутят ее, и уйдет она из фирмы.

— А вы что предлагаете? Не пускать? Она не поймет, обидится и опять-таки уйдет: учеба для нее — один из мотивов работы в «Любо-Дорого & Ко». Ее ведь не обяжешь отработать у нас какой-то срок. Крепостное право отменили в 1861 г. Пополам с сотрудником оплачивать? Ну Юля скрипя раскошелится, а рядовые менеджеры нет: для них учеба — не предмет первой необходимости. Какие еще варианты?

— Да не знаю я! Зачем бы я с тобой разговаривал? — Сходняк резко поднялся, подошел к аквариуму и начал заглядывать в него с разных сторон. — Смотри-ка, Леш, а неончик-то живой!!! Только под лист забился, трясет его как-то, да и хвост поредел. Заболел что ли?

#### Вопросы к кейсу

1. Какие проблемы управления персоналом существуют в компании?
2. Как Николаю Сходняку построить в «Любо-Дорого & Ко» систему обучения, чтобы она стала полноценной мотивационной частью, способствовала профессиональному росту сотрудников?
3. Как снизить риски неэффективных инвестиций в обучение персонала и потери квалифицированных работников?

#### *Задания для самостоятельной работы*

1. Изучить Главу 31-32 Трудового кодекса РФ и проанализировать права и обязанности работодателя и работников в области профессионального обучения.
2. Изучить возможности электронного обучения.
3. Подобрать и проанализировать информацию о порталах корпоративных знаний и их использовании в процессе обучения.

### *Рекомендуемая литература*

1. Трудовой кодекс Российской Федерации. – М.: ООО «Рид Групп», 2014, Гл. 31-32.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд./ Пер. с англ. под ред. С.К.Мордовина.- Спб.: Питер, 2007, Часть 9.
3. Джой-Мэттьюз Д., Мэггинсон Д., Сюрте М. Развитие человеческих ресурсов./ Пер. с англ. – М.: ЭКСМО, 2006, Гл. 1-8.
4. Управление персоналом организации. Учебник. Под ред. А.Я. Кибанова. – Изд-е 4-е, доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2011, Гл. 7, §2.
5. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Изд. 4-е, перераб и доп.- М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2008, Гл. 5-6.

## **Тема 9. Управление карьерой персонала и кадровым резервом организации (1 занятие)**

### *Вопросы для обсуждения*

1. Деловая карьера и ее виды.
2. Этапы деловой карьеры.
3. Планирование деловой карьеры.
4. Формирование кадрового резерва.
5. Работа с кадровым резервом.

### *Контрольные вопросы*

1. В чем состоит сущность процесса управления деловой карьерой сотрудников?
2. Назовите этапы планирования деловой карьеры персонала.
3. Каким образом осуществляется планирование деловой карьеры в России и за рубежом?
4. Дайте характеристику различным моделям деловой карьеры.

5. Как строятся технологии управления деловой карьерой в русле компетентностного подхода к УЧР?

6. Какими методами осуществляется отбор кандидатов в кадровый резерв?

7. Какие группы сотрудников выделяются в процессе формирования кадрового резерва?

8. Охарактеризуйте содержание процесса планирования и подготовки резерва руководителей.

### *Задания для самостоятельной работы*

1. Составить глоссарий, включающий понятия: деловая карьера, ротация персонала, релокация, управление карьерой, горизонтальная карьера, вертикальная карьера, ступенчатая карьера.

2. Составить блок-схему процесса управления деловой карьерой.

3. Провести самостоятельно анализ кейса «Кадровый резерв».

Кейс

«Кадровый резерв»

*Характеристика организации.* Российская производственная компания, имеющая несколько региональных заводов, запустила программу по формированию управленческого резерва на производстве. На предприятиях были организованы ассессмент-центры, отобраны лучшие кандидаты и зачислены в резерв.

Общая ситуация. За полгода работы с заводов уволилось 4% резервистов. Причины увольнения они объяснили так:

1. После зачисления в резерв непосредственный руководитель начал активнее загружать работой, ставить более сложные задачи, за невыполнение наказывать.

2. От начальника нет поддержки и советов, помощь практически не оказывается.

3. Дважды шеф не отпускал на тренинги по развитию менеджерских навыков, проводимых кадровой службой.

Все эти факты серьезно озаботили департамент управления персоналом.

#### Задание

Подумайте, как снизить риск негативного влияния непосредственных руководителей на развитие резервистов и наиболее продуктивное использование их потенциала.

#### *Рекомендуемая литература*

1. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект. 2011, Гл. 15.

2. Джой-Мэттьюз Д., Мэггинсон Д., Сюрте М. Развитие человеческих ресурсов. Пер. с англ. – М.: ЭКСМО, 2006, Гл. 5-6.

3. Рогожин М.Ю. Управление персоналом: практ. пособие. –М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2008, гл.8.

4. Управление персоналом: учебник / Под ред. А.Я.Кибанова.- Изд-е 4-е, доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2011, Гл. 7.

5. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Изд. 4-е, перераб и доп..- М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2008, Гл. 6.

### **Тема 10. Деловая оценка персонала (1 занятие)**

#### *Вопросы для обсуждения*

1. Цели, задачи и функции деловой оценки персонала.
2. Критерии деловой оценки персонала.
3. Методы деловой оценки персонала и их классификации.
4. Психологические аспекты деловой оценки персонала.
5. Общие требования к системе оценки персонала.
6. Аттестация управленческого персонала и ее технология.

### *Контрольные вопросы*

1. Какие цели и задачи деловой оценки персонала Вам известны?
2. Какие функции выполняет деловая оценка персонала? Какие функции могут быть неявными?
3. Каковы общие требования к деловой оценке персонала?
4. Какие критерии оценки наиболее приемлемы для рабочих, специалистов, руководителей?
5. Какие факторы влияют на выбор критериев и методов оценки персонала?
6. Какие методы оценки персонала есть в арсенале руководителей и кадровой службы? Как они группируются?
7. Чем отличаются друг от друга количественные и качественные методы? В чем состоят их сильные и слабые стороны?
8. Какие инновационные технологии оценки персонала Вам известны?
9. В чем состоят преимущества и недостатки количественных методов оценки персонала?
10. Какие психологические аспекты процесса оценки персонала оказывают наибольшее влияние на ее качество?
11. Каковы основные этапы аттестации в современных технологиях оценки управленческого персонала?

### *Задания для самостоятельной работы*

1. Изучить типовое нормативно-методическое обеспечение аттестации управленческого персонала.
2. Изучить технологию оценки управленческого персонала в Ассессмент-центре (Центре оценки).
3. Провести анализ кейса «Новая система управления персоналом» в письменном виде, руководствуясь методическими указаниями, представленными во II разделе учебно-методической разработки.

Кейс

#### Новая система деловой оценки персонала

«Что за люди? Откуда столько агрессии?» - Александр Новицкий, исполнительный директор ОАО «Мотор», не смог сдержать своих эмоций. Несколько минут назад он закончил трехчасовой семинар с руководителями отделов акционерного общества и зашел к директору по персоналу поделиться своими впечатлениями. Оба менеджера работали в компании всего три недели и часто обсуждали совершаемые каждым из них «открытия». Сегодня Александр, руководящий всей операционной деятельностью «Мотора», встретил сопротивление своих подчиненных, когда пытался объяснить им систему целевого управления (МВО). Молодой руководитель (Новицкому было 35 лет, и он пришел в «Мотор» с аналогичной должности российского филиала многонациональной компании) тщательно подготовился к семинару и был обескуражен резким неприятием его содержания. В течение всего семинара аудитория, состоявшая из 17 руководителей, не скрывала своей враждебности ни к тому, о чем говорил Александр, ни к самому исполнительному директору.

В самом начале занятия, когда речь зашла о необходимости формализованной оценки сотрудников для эффективности управления организацией, руководители «Мотора», который вырос из конструкторского бюро, занимавшегося военными разработками, в сервисно-производственную компанию с более чем 1500 сотрудниками, активно выступили против: «Мы в течение пяти лет жили без всяких оценок и прекрасно развивались, проживем еще. Не нужно нам новой бюрократизации». Ответные слова Александра о разнице между предпринимательской организацией и зрелой компанией вызвали лишь скептические ухмылки.

Когда Новицкий объяснял, как работает система МВО, руководитель финансово-аналитического отдела, в прошлом математик-теоретик, попросил слова и произнес длинную речь о невозможности сведения к нескольким целям и показателям такого сложного процесса, как работа руководителя.



Оперируя понятиями теории вероятности и теории больших систем, он предложил разработать более совершенную систему оценки для сотрудников компании. Александр ответил, что не возражает, особенно если это будет сделано в свободное от работы время, а пока будет действовать МВО. На что ему было заявлено, что он не первый, кто пытается внедрить западные методы управления в компании, но пока никому этого не удавалось, а те, кто пытался, давно в организации не работают. Раздраженный Новицкий ответил коротко: «При мне не будут работать те, кто не желает пользоваться современными методами». В аудитории воцарилось гробовое молчание.

Во время упражнения по постановке целей добрая половина участников откровенно «сачковала», переложив выполнение группового задания на плечи более молодых и менее титулованных.

В завершение семинара Александр объявил, что ждет проекты целей своих подчиненных на следующий год через две недели и просит их организовать подготовку целей их подчиненными в течение трех недель. На просьбу ознакомить руководителей с его индивидуальными целями Новицкий довольно резко ответил, что сделает это, когда сочтет нужным. Покидая аудиторию, Александр слышал некоторые комментарии участников:

- Ну что, Петрович, будешь теперь вместо работы цели сочинять...

- Да в гробу я видел эти цели. Пусть он сам их сочиняет...

- А как же премия? Ты же слышал, теперь премию будут платить только тем, кто выполнил цели.

- Это мы еще посмотрим...

Новицкий не счел нужным вмешиваться и направился в кабинет директора по персоналу, чтобы обсудить ситуацию.

Задания к кейсу

1. В чем причина конфликта руководителей структурных подразделений ОАО «Мотор» с исполнительным директором этой организации А.Новицким на семинаре по деловой оценке персонала?

2. Какую альтернативную стратегию внедрения данного метода деловой оценки персонала можно предложить Александру Новицкому?
3. Стоило ли внедрять метод МВО в ОАО «Мотор»?
4. Какие еще методы деловой оценки персонала стоит порекомендовать Александру для практического применения в ОАО «Мотор»?
5. Какие изменения в системе управления персоналом ОАО «Мотор» вы бы осуществили в целях её реорганизации?

#### *Рекомендуемая литература*

1. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: Учебник – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, - 2011, Гл. 14.
2. Козуб Т., Бирли У., Джонс Д. Оценка «360 градусов»: стратегии, тактики и техники для воспитания лидеров. – М.: Эксмо, 2009, ч.1.
3. Красностанова М.В., Осетрова Н.В., Самара Н.В. Assessment – Center для руководителей. Опыт реализации в российской компании, упражнения, кейсы. – М.: Вершина, 2007, Гл. 1-4.
4. Управление персоналом: учебник для вузов / Под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2007, Гл. 15.
5. Управление персоналом: учебник / Под ред. А.Я.Кибанова.- Изд-е 4-е, доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2011, Гл. 7.
6. Хруцкий В.Е., Толмачев Р.А. Оценка персонала: современные системы и технологии. Настольная книга кадровой службы.- М.: Финансы и статистика, 2009, Гл. 2-4.
7. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Изд. 4-е, перераб и доп. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2008, Гл. 7.

### **Тема 11. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности** *(1 занятие)*

#### *Семинар в интерактивной форме*

На семинаре, который проводится в интерактивной форме, в группах по 4-5 человек проводится анализ 4 управленческих ситуаций с презентацией результатов анализа перед группой. Сценарий работы с кейсами представлен во II разделе учебно-методической разработки.

Цель анализа кейса – получить навыки групповой работы по диагностике ситуации и принятию управленческих решений в области мотивации персонала, внутрифирменных коммуникаций, текучести кадров.

### Кейс №1

#### Обратная связь

##### Описание проблемы

На П\*\*-ком заводе трудится около 2000 работников. Это инженеры, специалисты и рабочие. Очень высокая текучесть персонала и низкая производительность труда. В целях повышения эффективности управления персоналом и выстраивания партнерских, доверительных отношений с работниками перед HR-директором была поставлена задача – наладить обратную связь между руководством, менеджментом и сотрудниками.

Поэтому решили создать интранет-портал, как один из каналов для взаимного общения по разным вопросам.

Самым популярным до недавнего времени был раздел «Жалобная книга», где любой сотрудник мог задать волнующий его вопрос и рассчитывать на получение ответа от ответственных лиц завода. Но сейчас этот раздел «заглох», поскольку руководство игнорирует все жалобы и вопросы.

Когда HR обращает внимание руководства на такие детали, то слышит в ответ, что сплетни и мелочевка их не интересуют, а ничего серьезного там все равно никогда не бывает, а рабочие неосознательные, злоупотребляют предоставленными им возможностями. И виноват во всем HR, который не смог донести до персонала, по каким вопросам можно беспокоить руководство. Проанализировав жалобы и претензии сотрудников, директор

по персоналу увидел, что они действительно без вмешательства начальства не могут быть решены. Но руководство не считает их серьезными. Например:

сотрудники высказали недовольство по вопросу некомпетентности персонала аутсорсинговой компании. Она регулярно выполняет работу с грубыми ошибками. А исправлять ее приходилось в авральном порядке и за счет собственных ресурсов.

- рабочие не довольны высокой текучестью кадров: 10-15 % в месяц от общей численности увольняется. Они говорят, что у новичков низкая мотивация. И лучше старичкам повысить зарплату, чем набирать и тратить деньги на обучение новичков.

– рабочих беспокоит, что зарплата у новых сотрудников выше, чем у стареньких. На эти вопросы могло бы компетентно ответить только руководство.

– сотрудников не устраивает курение в туалетах, особенно в женских; постоянные скандалы из-за парковочного места на стоянке.

– на территории завода нет разметки для движения фур, и перемещения сотрудников по территории небезопасно.

Жалоб много, люди активно включились в их обсуждение, когда появился интранет, а сейчас мотивация упала, потому что никакой реакции не последовало. У HR-а ответов на поставленные вопросы нет. Он на стороне сотрудников, и в то же время должен как-то защищать руководство. Начальство же все вопросы и жалобы проигнорировало. Прошел год, многие сотрудники уволились, новички тоже не в восторге от того, как на заводе обстоят дела, мотивация и производительность труда упали.

Как HR может изменить ситуацию?

## Кейс №2

Управление персоналом в банке

Характеристика организации. Профиль деятельности - банк (центральный офис, три отделения, три филиала в регионах).

Численность персонала — около 100 человек.

Срок работы на российском рынке — 8 лет.

Общая ситуация. Вас пригласили на должность руководителя службы по управлению персоналом банка, чтобы вы выстроили систему кадрового менеджмента. Ранее кадровым делопроизводством занимался начальник АХО, и вы единственный работник отдела персонала. В ближайшее время расширение штата не планируется. По результатам собеседований и собственным наблюдениям вы выяснили о компании следующее:

1. Два года назад банк кардинально поменял стратегию, чтобы выжить на рынке банковских услуг. Многие сотрудники, проработавшие в компании длительное время, уволились. Произошло значительное обновление кадров на всех уровнях.

2. После смены стратегии усилилась текучесть кадров в некоторых отделах. Например, сменилось три руководителя бэк-офиса. Помимо этого большая текучесть в операционной службе.

3. Руководство приветствует стремление сотрудников учиться и не возражает против графика гибкой работы, с тем чтобы они могли посещать вечерние занятия. Сами топ-менеджеры тоже учатся и стараются применять полученные знания на практике.

4. По мнению руководства, одной из причин текучести являются ошибки в кадровой политике - «брать зеленых» и «учить под себя». Сотрудники проходят курс обучения, а затем уходят в другие банки за большими зарплатами.

5. Руководство готово повысить уровень доходов сотрудников, но для этого нужна новая система оценки персонала.

6. Управляющий банка демократичен, открыт для всего нового, хочет сплотить команду для эффективной работы.

7. В компании собственными силами проводилось изучение мотивирующих факторов сотрудников. Работники практически единодушно высказались в пользу зарплаты как наиболее важного фактора мотивации.

### Задание

Составьте план действий на первый месяц вашей деятельности в банке.

### Кейс №3

Как снизить текучесть кадров в строительной организации

Характеристика организации. Профиль работы предприятия - строительство жилья. Конъюнктура рынка складывается для него вполне благоприятно. Показатели производственной деятельности выполняются. Руководители подразделений — опытные сотрудники, проработавшие на предприятии долгое время, имеют хорошую профессиональную репутацию, пользуются доверием и авторитетом. По мнению руководителей, зарплата соответствует среднерыночному уровню.

Общая ситуация. В результате анализа, проведенного кадровой службой предприятия, была выявлена неблагоприятная тенденция - рост текучести персонала в отдельных производственных подразделениях. Причем основную часть увольняемых составляют рабочие. Анализ причин их ухода выявил разницу в оценке условий труда как руководителями отделов, так и самими сотрудниками. В качестве причин ухода рабочие называли тяжёлые условия труда, многосменный график, низкую оплату, неравномерность загрузки производственных мощностей и т.п., в редких случаях - конфликтные ситуации в коллективе. Вместе с этим руководители подразделений отмечали серьезные проблемы с трудовой дисциплиной, факты воровства, невыходов на работу без уважительных причин и т.п.

### Задание

Предложите меры, необходимые для снижения текучести кадров в организации.

### Кейс №4

Мотивация продавцов модной одежды

Характеристика организации. Имеется небольшая торговая сеть, состоящая из трех магазинов модной одежды. Каждый магазин работает в две смены, по 2 продавца в смену. Рабочий день — с 10.00 до 22.00. Торговые точки расположены в гипермаркетах на окраинах крупного города. Срок существования на рынке — 3 года.

Продавцы — в основном студентки вузов, которые учатся на заочном и вечернем отделениях. Продавцы получают базовую зарплату (оклад 150 долл. плюс премиальные 100 долл.), не зависящую от результатов их работы. Отдельно для каждого магазина задается минимальный план продаж. При условии его выполнения к фонду заработной платы прибавляется дополнительная сумма — 4% от выручки сверх плана, которая распределяется между всеми сотрудниками торговой точки.

Общая ситуация. Анализ существующей системы стимулирования продавцов торговой сети выявил следующие проблемы:

1. Низкий уровень мотивированности продавцов. В результате высокая текучесть кадров, «ленивая» работа с клиентами, нередкие случаи воровства, несоблюдения стандартов качества обслуживания и т. п.

2. Стандарты обслуживания клиентов и другие документы изложены в неудобной форме, а некоторые регламенты работы продавцов вообще отсутствуют.

3. Директор относится к нематериальному стимулированию скептически. Готов повышать зарплату только тем, кто отлично работает.

4. В организации активно распространяются слухи и сплетни, часто возникает необоснованная паника среди персонала и, как следствие, нервная обстановка в коллективе.

#### Задание

Предложите, как увеличить мотивацию сотрудников, существенно не повышая уровень затрат на персонал.

#### *Задания для самостоятельной работы*

1.Выявить типичные трудовые ценности в различных возрастных группах персонала.

2. Изучить современные формы нематериального стимулирования персонала, используемые в отечественных и зарубежных организациях.

3. Провести анализ кейса «Воспитание лояльности» в письменном виде, руководствуясь методическими указаниями, представленными во II разделе учебно-методической разработки.

### Кейс

#### Воспитание лояльности

Сотрудники пятигорской компании «Босфор», выпускающей окна и двери из ПВХ, начали параллельно работать на конкурентов – передавать им часть заказов. Проведя внутреннюю диагностику, в «Босфоре» пришли к выводу: виновата плохая система мотивации. Но исправить ситуацию пока не получается.

«Босфор» продает пластиковые окна и двери девять лет и входит в четверку крупнейших игроков этого рынка в Ставропольском крае. Три года назад в регионе резко вырос спрос на строительные и отделочные материалы: начала активно развиваться курортная база, строятся многочисленные коттеджные поселки. Благодаря этому с 2002 года продажи компании ежегодно росли на 30%. Естественно, что потенциал края заставил активизироваться всех крупных игроков рынка пластиковых окон и дверей и привлечь новых. Например, два года назад в Пятигорске появилась компания «Окна плюс», которая также наладила собственное сборочное производство и имеет все шансы стать серьезным конкурентом. Чтобы не сдавать позиции, «Босфору» нужна сплоченная команда. С этим-то и возникли сложности.

Компания работает с немецкими профилями КВЕ. Комплектующие закупаются в Германии и на принадлежащем немцам заводе в Воскресенске, а собирается продукция в пятигорском цехе «Босфора». Готовые окна и двери продаются через дилеров и собственное розничное подразделение. Ко



многим отделам компании – продаж, монтажных работ – претензий нет. Единственным проблемным звеном были и остаются замерщики.

«Подозрения, что некоторые из них «сливают» заказы конкурентам, возникли давно,– рассказывает руководитель отдела продаж компании «Босфор» Марина Черноусова.– Но в этом году, когда начала действовать своя служба безопасности, мы получили подтверждения. Нам стали известны случаи, когда наши замерщики приезжали к потенциальным клиентам и рекомендовали услуги другой компании, которая выполнит проект «быстрее и дешевле». Только в августе на сторону ушло не меньше десятка заказов».

Сколько всего заказов было потеряно из-за этого, в компании подсчитать не могут. Но если раньше количество отказов от продолжения сотрудничества с «Босфором» после общения с замерщиком не превышало 3–4% в год, то за последние полгода оно выросло до 10%.

#### Плохое вознаграждение

Первой мыслью было: сразу же выгнать нарушителей. Но потом руководство «Босфора» решило разобраться, почему так происходит, и дать провинившимся шанс исправиться.

Проштрафившиеся объясняли: работаем много, а получаем мало. Дело в том, что в задачи замерщика входит не только техническая работа (собственно замер, калькуляция и т. д.) и составлению подробного отчета. Он должен провести небольшую презентацию: рассказать, в чем преимущество предлагаемых «Босфором» профилей, какие варианты подойдут в конкретном случае, насколько серьезная переделка потребуется для установки новых дверей или окон. Если клиент соглашается, далее им занимается менеджер по продажам, который составляет контракт и получает определенный процент.

Замерщикам выплачивается фиксированный оклад 12–15 тыс. руб. в месяц при средней нагрузке не менее 150 замеров в месяц. «Это неплохие деньги для нашего региона,– говорит Марина Черноусова.– Кроме того, если сотрудник был сильно загружен и выполнял сложные проекты, ему полагается премия 1,5–2 тыс. руб. в месяц или подарок от компании: новые

жалюзи, помощь в установке окон или ремонте машины. Решение о поощрении принимала я лично, поскольку владела всей информацией о том, какой объем работы каждый проделал за месяц».

В высокий сезон, начинающийся в мае и заканчивающийся в ноябре, сотрудники получали премии и подарки практически каждый месяц. Но для некоторых это оказалось менее выгодным, чем передать клиента другой компании и получить за это свой процент.

Выяснилось, что в сговоре с замерщиками находились и некоторые дилеры компании: зачастую именно им нечистоплотные замерщики отдавали заказы, а те выставляли цены ниже «Босфора» (в компании признаются, что их цены – не самые низкие на рынке, поскольку включают значительные накладные расходы, которыми небольшие полулегальные артели не обременены). «К сожалению, договориться по-хорошему с дилерами не удалось, а давить на них мы не можем: грозятся уйти к другому производителю, – поясняет Марина Черноусова. – Для нас это потеря денег и брешь, которую наша розничная сеть, продающая всего 40% произведенной нами продукции, не закроет. На расширение собственной розницы нет средств».

#### Премия для нарушителей

Размышляя над тем, с кем бороться в первую очередь – с внешним врагом или внутренним, в компании все же решили сконцентрироваться на собственном персонале: если у работника не будет стремления увести заказ, то и проблема взаимоотношений с партнерами отпадет сама собой. Создание службы контроля в компании отвергли: она затратна и не совсем понятен механизм ее работы. «Босфор» решил сделать ставку на разработку эффективной мотивации сотрудников, при которой станет невыгодно работать на конкурента.

Первым этапом создания мотивационной схемы должен был стать отказ от субъективной оценки результатов труда и введение четких стандартов. В качестве основных критериев выбрали дальность поездок

(чтобы добраться до клиента, иногда приходится ехать 40–100 км), количество заказов в день и уровень их сложности. Но, как признает Марина Черноусова, четкой шкалы не создали: практически каждый заказ обладал какой-либо спецификой. В итоге вместо стандартов получился приблизительные описания, с помощью которых проблему решить не удалось.

Следующим шагом стало стимулирование рублем. За каждый выезд к клиенту замерщику независимо от результата начали платить дополнительно по 15 руб. Если встреча заканчивалась подписанием договора, гонорар возрастал вдвое. При удачном раскладе выходило около 2 тыс. руб. в месяц.

В какой-то момент в «Босфоре» решили, что неправильно разрабатывать решения наверху, и предложили самим замерщикам придумать критерии оценки и способы стимулирования. Но из этой затеи ничего не вышло. Сотрудники просили увеличить зарплату до тысячи долларов, но при этом четко не могли объяснить, какой объем работ они готовы за эти деньги выполнить. Пока шел обмен мнениями, несколько заказов снова достались конкурентам. Поэтому в конце августа двоих сотрудников пришлось уволить. С одной стороны, это стало примером для остальных. С другой стороны, идти по такому пути в компании не хотят: найти квалифицированную замену не так просто, а обучать неопытных новичков времени нет.

#### Продолжение поисков

Исчерпав запас идей, в «Босфоре» обратились к практике других игроков: с подобными проблемами в той или иной степени сталкиваются все продавцы пластиковых окон и дверей. Как выяснилось, в крупных компаниях стараются, чтобы замерщик был заинтересован в подписании контракта. Например, он выезжает к клиенту с ноутбуком, на котором установлено программное обеспечение, позволяющее точно рассчитать стоимость проекта, заключает контракт и наряду с менеджером по продажам получает

1–3% от суммы заказа. При этом за день выходит не более двух-трех выездов на место.

Однако «Босфору» такой опыт не подошел. «У нас нет возможности приобрести ноутбуки всем замерщикам: слишком дорого», – говорит Марина Черноусова.

Пока на бизнесе утечка заказов заметно не сказывается: продажи продолжают расти. Но руководство «Босфора» сильно беспокоит то, что страдает имидж компании. У потребителя складывается далеко не самое лучшее впечатление о фирме, если ее же представитель советует обратиться к кому-нибудь другому.

Как сделать, чтобы сотрудники не искали возможности заработать на стороне? В компании считают, что ответ на этот вопрос стоит искать в системе мотивации. Есть и альтернативная идея: контрольные и карательные мероприятия. Создание службы безопасности, внутреннее расследование и увольнение злостных нарушителей – первые шаги в этом направлении. Каким путем идти «Босфору»?

#### *Рекомендуемая литература*

1. Ветлужских Е. Мотивация и оплата труда: Инструменты. Методики. Практика. -4-е изд. – М.: Альпина Паблишерз, 2010, гл. 1-5.
2. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: Учебное пособие. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2013, гл 8.
3. Клочков А.К. КРІ и мотивация персонала: полный сборник практических инструментов. – М.: Эксмо, 2010, гл.1-3.
4. Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник/ Под ред А.Я.Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2013, гл. 2-4.
5. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Экономика персонала. Часть I : учебник. – М.: Альфа-Пресс, 2009, тема 14-15.

6. Самоукина Н. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах.- М.: Эксмо, 2010.

7. Управление персоналом в организации: учебник/ Под ред. А.Я.Кибанова.- Изд-е 4-е, доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2011, Гл. 8.

**Тема 12. Оценка социально-экономической эффективности деятельности подразделений службы управления персоналом**  
*(1 занятие)*

*Вопросы для обсуждения*

1. Затраты на персонал и их классификация.
2. Затраты на содержание службы управления персоналом, их состав.
3. Социальный и экономический эффект от затрат на персонал.
4. Основные подходы к оценке эффективности мероприятий по управлению персоналом.
5. Показатели социальной и экономической эффективности проектов по управлению персоналом.
6. Методика определения экономической эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом.

*Контрольные вопросы*

1. Какие затраты организации относят к затратам на персонал?
2. Приведите классификацию затрат организации на персонал.
3. Что такое первоначальные и восстановительные затраты на персонал?
4. Какие виды затрат на персонал финансируются из прибыли организации, а какие - относят на себестоимость?
5. В чем выражается экономический эффект от затрат на персонал? Как его определить на практике?
6. Какие экономические результаты учитываются при расчете показателей экономической эффективности на уровне организации?

7. Какие показатели социальной эффективности проектов по управлению персоналом вам известны?

8. Какие подходы существуют к оценке эффективности проектов по управлению персоналом?

9. В чем состоит сущность методики расчета экономической эффективности проектов по управлению персоналом?

10. Какие методы используются для определения социальной эффективности мероприятий по управлению персоналом?

### *Задания для самостоятельной работы*

1. Изучить методы оценки социального эффекта от инвестиций в персонал.

2. Описать особенности планирования затрат на персонал.

### *Рекомендуемая литература*

1. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2011, Гл. 23.

2. Минченкова О.Ю., Федорова Н.В. Управление персоналом: система бюджетирования: учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2006, Гл. 1-5.

3. Митрофанова Е. А., Ивановская Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Оценка результатов труда персонала и результатов деятельности подразделений службы управления персоналом: учебно-практическое пособие / под. ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2013, Гл.1-4.

4. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Экономика персонала. Часть I : учебник. – М.: Альфа-Пресс, 2009, тема 20.

5. Управление персоналом организации: учебник. / Под ред. А.Я. Кибанова. – Изд-е 4-е, доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2011, Гл. 9, § 4-6.

6. Управление персоналом организации. Практикум: учеб. пособие/ Под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2008, Гл. 9.

7. Федорова Н.В. Управление персоналом: учебник. – М.: КНОРУС, 2013, гл.9.

## **II. Методические указания по работе с кейсами**

Для работы с кейсами в интерактивной форме на занятии преподавателем создаются малые группы в составе 4-5 человек либо по списку группы, либо по желанию студентов.

### *Порядок работы над кейсом (практической ситуацией)*

1. Ознакомление с кейсом.
2. Диагностика ситуации и выявление проблем, их формулировка, определение степени их значимости.
3. Анализ сильных и слабых сторон рассматриваемой ситуации.
4. Формулирование альтернативных решений.
5. Оценка предложенных альтернатив и выбор оптимального варианта управленческого решения.
6. Формулировка предложений и рекомендаций по итогам анализа кейса.
7. Разработка плана мероприятий по реализации этих предложений и рекомендаций.
8. Презентация результатов анализа ситуации (в устном или письменном виде).
9. Обсуждение выступлений представителей малых групп и подведение итогов проведенного анализа с участием преподавателя (при групповой форме работы).
10. В конце занятия преподаватель дает оценку каждому участнику деловой игры в зависимости от степени его участия в анализе кейса и его презентации.

Результаты анализа кейса представляются в форме устной презентации от лица малой группы с подготовкой плакатов (если это необходимо), фиксированием результатов анализа на доске, разделением функций между участниками группы (содоклады) в зависимости от задач, решаемых ими в ходе анализа кейса.

При анализе практических ситуаций у обучающихся наиболее часто встречаются следующие ошибки:

- пытаюсь разобраться в обилии предложенной информации, слушатели тонут в ней, не могут выделить главное;
- ситуация рассматривается в слишком узкой перспективе, при этом проблема неоправданно сужается либо вовсе теряется;
- слушатели формулируют план действий, не завершив анализа ситуации.

Для проведения письменного анализа практической ситуации (что чаще всего имеет место при контроле уровня усвоения знаний и навыков) можно использовать специальную форму, содержание которой варьирует в зависимости от сложности ситуации.

#### *Форма для анализа кейса*

1. Формулировка проблем, их классификация (распределение по важности, срокам решения, предметной области).
2. Классификация выявленной информации по направлениям (финансы, производство, маркетинг, персонал и т.д.). Отделение факторов от мнений.
3. Определение ограничений, возможных последствий как принятия, так и непринятия решений, ключевых факторов успеха.
4. Заключение о наличном состоянии дел (результаты SWOT- анализа, подкрепленные фактами).
5. Альтернативные решения (сильные, слабые стороны и их сравнительная оценка).
6. Итоги проведенного анализа:



- предложения и рекомендации, которые содержат основные идеи и пути решения проблемы;
- план действий по реализации этих предложений и рекомендаций.

### **III. Методические указания по подготовке и проведению деловой игры «Прием на работу»**

#### **1. Общие положения**

Целью деловой игры является овладение студентами технологии оценки и отбора персонала. Наибольшее внимание в игре уделено методам собеседования, анкетирования, анализа документов. При необходимости в игре могут быть использованы другие методы отбора кадров (например, психологическое и профессиональное тестирование).

В деловой игре принимает активное участие вся учебная группа; либо выступая в ролях кандидатов на вакантную должность и интервьюера, либо в качестве члена экспертной группы. Преподаватель при этом выполняет роль независимого эксперта.

За 3 недели до деловой игры преподаватель выбирает студентов, которые будут выполнять роли интервьюеров и кандидатов на вакансии с учетом их желания.

Деловая игра рассчитана на 2 аудиторных часа. В процессе самостоятельной работы студентами, выполняющими роли интервьюера и кандидатов на вакансию, проводится подготовка инструментария для собеседования (подготовка личностной спецификации на основе анализа работы, опросника, оценочного листа), заполнение анкеты и резюме.

В процессе ролевой игры рекомендуется использовать видеотехнику для записи и воспроизведения процесса собеседования с целью углубленного анализа хода игры, невербальных аспектов поведения ее участников.

## 2. Описание деловой игры

В одном из функциональных отделов промышленного предприятия появилась вакантная должность. Например, вакантная должность менеджера по персоналу в отделе управления персоналом машиностроительного предприятия.

Кадровой службой были использованы различные внешние источники привлечения потенциальных работников: обращения к своим сотрудникам для поиска возможных кандидатов среди их родственников и знакомых, публикация объявления в газетах, рекламных изданиях и т.п. В объявлении содержались требования к вакантной должности, составленные на основе анализа и описания работы, размер заработной платы и другие компенсации, указывался телефон кадровой службы.

В результате распространения информации о вакансии в организацию стали поступать резюме и анкеты кандидатов. На основе их анализа работники кадровой службы провели предварительный отбор претендентов, которым были разосланы письма с приглашением на собеседование.

Для проведения собеседования работники службы управления персоналом:

- выбрали методы оценки и отбора претендентов;
- разработали стратегию проведения собеседования, опросник, подготовили бланки «оценочный лист собеседования»;
- подготовили помещения для собеседования.

Следующий этап отбора - собеседование. В нем могут участвовать, с одной стороны, специалисты отдела управления персоналом, руководитель подразделения, для которого производится отбор, руководитель организации, консультант по вопросам отбора кадров, а с другой стороны - претендент (или претенденты) на должность.

По результатам собеседования должен быть выбран тот кандидат, который по своим профессиональным, деловым и личностным качествам в

наибольшей мере соответствует требованиям, предъявляемым к данной должности.

### *Постановка задачи*

Для проведения собеседования и отбора кадров участникам деловой игры (интервьюеру и кандидатам на вакансию) самостоятельно под контролем преподавателя необходимо выполнить следующие задания:

1. Определить вакантную должность, функциональный отдел, где она существует, и количество кандидатов, приглашаемых на собеседование (обычно 4-5 кандидатов).

2. Для вакантной должности разработать личностную спецификацию, содержащую требования к работнику, претендующему на данную должность (составить "идеальный" портрет работника).

3. Составить объявление для публикации в газетах о наличии вакантной должности в организации.

4. Разработать форму анкеты кандидата на вакантную должность с указанием тех реквизитов, которые дадут более полное представление о претенденте еще до личной встречи с ним. Студентам, выполняющим роль кандидатов на вакантную должность, составить, резюме на себя или на вымышленное лицо претендента на должность, а также заполнить анкету кандидата. Эти документы должны быть представлены интервьюеру для анализа и оценки не позже, чем за неделю до проведения деловой игры.

5. Интервьюеру (группе интервьюеров) необходимо:

- изучить систему методов отбора кадров и выбрать наиболее приемлемые методы для данной вакантной должности;

- разработать опросник для проведения собеседования на основе личностной спецификации, требований организации к персоналу и изучения специальной литературы, данных резюме и анкет кандидатов.

- разработать форму "Оценочного листа собеседования", который используется работником кадровой службы в ходе собеседования для

кратких пометок, замечаний, касающихся кандидата.

7. Остальные участники деловой игры делятся на 2 экспертные группы, перед которыми поставлена задача проанализировать и оценить качество работы интервьюера и кандидатов на вакансию и сделать краткую презентацию своего решения.

8. Провести последовательно собеседования со всеми кандидатами на вакансию (желательно с видеозаписью).

9. После проведения собеседования одна группа экспертов анализирует и оценивает стратегию интервью, корректность и качество вопросов и поведения интервьюера, а другая – стратегию и тактику поведения, полноту и достоверность, адекватность ответов кандидатов. При этом оцениваются вербальные и невербальные аспекты поведения участников ролевой игры.

10. Интервьюер обосновывает свой выбор среди кандидатов, прошедших собеседование. Оценивая последовательно всех кандидатов на вакансию, он выбирает того, который в наибольшей степени отвечает "идеальному" портрету работника по данной должности в данной ситуации.

11. Презентация решений экспертных групп.

12. Комментарии преподавателя.

### 3. Методические указания для проведения деловой игры

3.1. Выбор организации, для которой проводится анализ работы и отбор персонала, осуществляется участниками деловой игры самостоятельно, на основе конкретного предприятия или на модели вымышленной организации.

3.2. Отбор персонала – это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личностных качеств

и способностей характеру деятельности, организационной культуре, интересам организации и его самого.

Краеугольным камнем, основой отбора кадров является анализ и описание работы, на основе которых разрабатываются такие документы, как:

- профессиограмма;
- личностная спецификация (job specifications);
- описание должности (рабочего места);
- должностная инструкция;
- карта компетенций.

Эти документы являются внутренними регламентами организации.

Личностная спецификация (или портрет идеального сотрудника) разрабатывается непосредственно на основе описания должности (а иногда является его составной частью) и представляет собой набор требований, которые данная должность (рабочее место) предъявляет к работнику.

Эти качества обычно дифференцируются на 4 группы:

- Необходимые качества (например, профессиональное образование), отсутствие которых исключает возможность замещения должности.

- Желательные качества (например, наличие знаний в смежных областях деятельности), с временным отсутствием которых у претендента можно примириться, обеспечив их появление в процессе его повышения квалификации или переподготовки.

- Терпимые качества (например, повышенное самомнение), с временным наличием которых у претендента можно примириться, обеспечив их ликвидацию в процессе его дополнительной подготовки.

- Недопустимые качества (например, объективные противопоказания по здоровью), наличие которых автоматически исключает возможность замещения претендентом соответствующей должности.

В личностной спецификации отражаются как профессиональные (образование, квалификация, опыт), так и личностные качества (интеллект,

способности, черты характера, интересы, нравственные качества, деловые качества, внешние данные и др.).

Пример личностной спецификации специалиста по кредитным операциям коммерческого банка представлен в таблице 1.

При этом рекомендуется ограничение общей номенклатуры профессиональных и личностных требований для конкретной должности (РМ). Опыт зарубежного менеджмента показывает, что при фиксации более чем 5-7 профессиональных и 3-5 личностных качеств личностная спецификация теряет свою функциональность, то есть практически не используется специалистами кадровой службы и руководителями в процессе отбора, оценки и развития персонала.

3.3. Объявления для публикации в СМИ о вакантных должностях должны содержать достаточно полную и выигрышную информацию, вызывающую интерес к данной должности и к самой организации. Объявление должно быть кратким и содержать сведения о названии должности, ключевых элементах работы, иногда - о предполагаемом заработке, требованиях к претенденту на должность: уровень и вид образования, стаж работы, специальные навыки (иностранный язык, знание компьютера и т.п.). Для некоторых должностей рекомендуется указать и важнейшие личностные качества, необходимые кандидату (например, коммуникабельность, энергичность).

При составлении объявления о вакансиях следует позаботиться о том, чтобы оно создавало HR-бренд, позитивный имидж организации: прогрессивной, профессиональной, развивающейся и т.д. Хорошо оформленное объявление с тщательно выверенным текстом может повысить деловую репутацию фирмы в глазах общественности. Цель такого объявления - получить эффективный результат (кандидатов, в целом удовлетворяющих предъявляемым требованиям) с минимально возможными затратами.

3.4. Анкетирование кандидатов на вакансию обычно предшествует собеседованию, поэтому форма анкеты должна быть такой, чтобы из нее можно было получить максимально полную информацию о кандидате. Анализ данных анкеты выявляет следующую информацию:

- соответствие образования кандидата минимальным квалификационным требованиям;
- соответствие практического опыта характеру должности;
- наличие ограничений любого рода на выполнение должностных обязанностей;
- готовность к принятию дополнительных нагрузок (сверхурочные, командировки и др.);
- круг лиц, которые могут рекомендовать работника, помочь получению дополнительной информации и т.п.

Один из образцов формы анкеты кандидата на вакантную должность представлен в таблице 2.

Таблица 1

Личностная спецификация специалиста по кредитным операциям кредитного отдела коммерческого банка

Перечень профессиональных качеств				Перечень личностных качеств			
Необход имые	Желате льные	Терпи мые	Недопуст имые	Необ ходи-мые	Желат ель-ные	Терп и-мые	Недоп усти-мые
<p>Высшее экономическое образование</p> <p>Владение персональным компьютером</p>	<p>Стаж работы не менее 2 лет</p> <p>Знание правовых аспектов кредитных операций</p>	<p>Слабые навыки делового общения</p> <p>Отсутствие навыков оформления документов</p>	<p>Коммерческая деятельность, несовместимая с работой в банке</p>	<p>Честность, коммуникабельность, ответственность</p>	<p>Устойчивость к стрессу</p> <p>Пунктуальность</p>	<p>Завышенная самооценка</p>	<p>Неумение хранить конфиденциальную информацию</p>



Таблица 2

Анкета кандидата на вакантную должность

Личные данные

1. Ф.И.О.
2. Адрес
3. Телефон
4. Год рождения
5. Пол
6. Семейное положение

Образование

1. Какое из перечисленных учебных заведений Вы окончили?

- обычная средняя школа;
- специальная школа (специализация);
- среднее специальное учебное заведение.

2. Высшее образование, в том числе вуз, посещаемый на данный

момент

Название вуза	Факультет	Специальность	Год окончания или курс на данный момент
---------------	-----------	---------------	--

3. Уровень работы на компьютере.

4. Какими языками Вы обладаете?

	свободно	хорошо	удовлетвори тельно
Английски й			
Немецкий			
Французск ий			
(другие языки)			

5. Есть ли у Вас водительские права?

6. Сведения о работе.

А) В каких организациях Вы работали или работаете в настоящее время?

Название организации	Направление деятельности организации	Должность	Зарплата	Год поступления/ Год ухода

Б) Назовите основную причину, по которой Вы работаете/ работали:

- Деньги
  - Для интеллектуального развития
  - Для получения опыта
  - Карьера
  - Другое
- 

В) Отметьте наиболее предпочтительный для Вас род занятий:

- |                      |                   |
|----------------------|-------------------|
| Финансы              | Продажи           |
| Маркетинг            | Кадры             |
| Консалтинг           | Производство      |
| Научные исследования | Реклама           |
| Еще не определился   | Не имеет значения |

Г) Какой тип фирмы Вы считаете наиболее привлекательным с точки зрения работы в ней?

- Российская фирма с небольшим штатом
- Крупное российское предприятие с большим штатом
- Совместное предприятие с небольшим штатом

- Совместное предприятие с большим штатом
- Не имеет значения

Д) Ожидаемая величина зарплаты \_\_\_\_\_ руб.

7. Почему Вы отдали предпочтение именно этой организации?

- Хорошая зарплата
- Имидж организации
- Рекомендации друзей
- Высокое качество продукции/ услуг фирмы
- Привлекательная область деятельности
- Другое \_\_\_\_\_

8. Укажите основной способ трудоустройства или источник информации

о наличии вакансии:

- Самостоятельно через Интернет
- При помощи родственников
- Через службы занятости
- При помощи друзей
- Через объявления в СМИ
- На Дне карьеры
- Другое \_\_\_\_\_

9. Подпись, дата.

### 3.5. Самопрезентация кандидатов

Резюме - это информация о себе, представляемая претендентом на вакантную должность потенциальному работодателю (с. vitae). Оно является одним из самых эффективных средств самомаркетинга на рынке труда. Задача резюме - привлечь внимание работодателя к кандидату и получить приглашение на собеседование (интервью).

Резюме должно соответствовать ряду требований: оно должно быть кратким, но максимально информативным, конкретным, активным (использование энергичных глаголов), пропорциональным, избирательным

(исходя из цели резюме) и честным. Оно должно быть также со вкусом оформлено.

Резюме кандидата на вакансию обычно состоит из следующих основных блоков.

*Таблица 3*

А. Личные данные	Имя, адрес, телефон, e-mail, Возраст, семейное положение
Б. Цель (не обязательно, но желательно)	На какую должность Вы претендуете и почему, Ваши пожелания по поводу будущей работы
В. Образование (в обратном хронологическом порядке)	19XX - 19XX (укажите год выпуска)  название организации, факультет, специальность, основные дисциплины, соответствующие данной должности; дополнительное образование, участие в НИР, награды и т.д.
Г. Опыт работы (в обратном хронологическом порядке)	19XX - 19XX  Название организации, должность, основные обязанности
Д. Дополнительная информация (желательно)	Владение иностранными языками и уровень их знания.  Навыки работы на персональном компьютере, освоенное программное обеспечение.  Наличие водительских прав.  Членство в профессиональных организациях.

	Интересы и т.п.
--	-----------------

При письменном обращении к потенциальному работодателю резюме обычно отправляют (по почте, электронной почте, факсу) с соответствующим сопроводительным письмом, которое должно быть кратким, состоять не более чем из 2-3 абзацев.

3.6. Для оценки и отбора кандидатов на вакантную должность могут быть использованы следующие методы:

- анализ документов (анкетных данных, отзывов и рекомендаций, резюме, документов об образовании, квалификации, трудовой книжки и др.);
- анкетирование;
- собеседование (индивидуальное или групповое);
- тестирование (квалификационные тесты, тесты на определение способностей и личных качеств, медицинские и психофизиологические тесты);
- нетрадиционные методы (сбор информации о претенденте на предыдущем месте работы, учебы, графологическая, физиогномическая экспертиза; испытания на полиграфе, методы, применяемые в оценочных центрах и др.)

3.7. Собеседование - один из наиболее распространенных методов отбора кадров, который позволяет получить информацию о деловых и профессиональных качествах, личностных особенностях, мотивации кандидатов, их внешнем виде, манерах, особенностях поведения и т.д.

В ходе отборочного собеседования должны быть получены ответы на следующие вопросы:

- Сможет ли кандидат выполнять данную работу?
- Мотивирован ли он выполнять ее?
- Подойдет ли кандидат для данной работы (будет ли он наилучшим)?
- Сможет ли он адаптироваться в данном коллективе и в организации в целом?
- Безопасен ли кандидат для организации?

При подготовке программы собеседования необходимо ориентироваться на следующие его цели;

1. Оценить способности данного человека к выполнению работы по конкретной должности (профессии), его трудовой потенциал.

2. Выявить особенности трудовой мотивации претендента, то есть его мотивационное ядро, почему он желает работать в данной организации, в данной должности, его интересы, стремления, планы на будущее и др.

3. Выяснить, управляем ли претендент, понимает ли, что такое субординация, насколько он коммуникабелен, уживчив в коллективе, способен ли правильно понять свою роль и место в организации, адаптивен ли к корпоративной культуре, какова его самооценка, безопасен ли он и т.д.

Программа собеседования разрабатывается исходя из:

- требований к кандидату, его профессиональным, деловым и личностным качествам, предъявляемым данной должностью (рабочим местом), исходя из данных анализа работы, личностной спецификации, профессиограммы, должностной инструкции;

- требований данного подразделения и организации к персоналу, особенностей культуры организации;

- изучения специальной литературы с рекомендациями, правилами проведения эффективного собеседования.

Для того, чтобы получить максимум достоверной информации, в процессе отборочного собеседования необходимо пользоваться широким спектром самых разных по содержанию и форме вопросов:

1. Требующих развернутых ответов (такие вопросы предпочтительны, поскольку в большей степени вынуждают кандидата «раскрываться», например: «Насколько Вам удастся работать в условиях сильного давления?»).

2. Предполагающих однозначные ответы (Например: « Вы готовы приступить к работе со среды? »).

3. Вопросы с целью более реально оценить сильное положительное впечатление от ответов на предыдущие вопросы (типа: «А были ли у Вас

ситуации, в которых все складывалось не столь удачно?»).

4. Разъясняющие предшествующую карьеру и стиль поведения («Расскажите о том, как Вы занимались ... »).

5. Если Вас что-то насторожило, то поинтересуйтесь: «Приходилось ли Вам и в других случаях вести себя подобным образом?».

6. Чтобы направлять беседу, можно воспользоваться концовкой «Не так ли?».

7. Зеркальные вопросы, когда утверждения кандидата интервьюер повторяет в вопросительной форме и выдерживает паузу (например, если кандидат сказал, что он коммуникабелен, зеркальный вопрос таков: «Вы коммуникабельны? ...»).

8. Вопросы, требующие выбора и его обоснования (например: «Хотелось бы знать, что Вы предпочитаете, если ...?»).

9. Предлагается ситуация, и интервьюер спрашивает мнение собеседника (например: «Мне всегда казалось, что обслуживать клиента следует только после того, как он оплатил счет, а как Вы думаете?»).

10. Наводящие вопросы («Мы считаем, что клиент всегда прав, а что Вы думаете по этому поводу?»).

11. Серии вопросов, чтобы сосредоточить внимание на разных аспектах ситуации (например: «Можете ли Вы работать в авральном режиме?», «Расскажите о ситуациях, когда Вам приходилось это делать», «Трудно ли было уложиться в срок?», «Как возникла критическая ситуация?», «По чьей вине?», «Что Вы делали?» и т.д.). Выдав всю серию вопросов «одной обоймой», Вы сможете проверить, способен ли кандидат быстро воспринимать информацию и принимать решения в стрессовом режиме.

12. Вопросы, развивающие предыдущий ответ («Приведите пример», «Расскажите об этом подробнее» и др.).

Вопросы, которые выбирает интервьюер, могут служить основой стандартизованного интервью, когда каждому кандидату задается точно определенный набор вопросов, по которым указаны желательные ответы и

рекомендации по их интерпретации. Тогда интервьюер выставляет оценки по каждому вопросу всем кандидатам. На практике, как правило, используется нестандартизованное (свободное) интервью на собеседовании при приеме на работу.

### **III. Примерный перечень индивидуальных заданий для самостоятельной работы**

Самостоятельная работа студентов по дисциплине предусмотрена также в форме индивидуальных заданий - разработки реферата и его защиты перед преподавателем по теме, выбранной студентом из представленной ниже тематики.

#### *Примерная тематика рефератов*

1. Основные этапы эволюции теории управления персоналом.
2. Теория «человеческого капитала».
3. Теория самообучающейся организации.
4. Концепция управления человеческими ресурсами.
5. Концепция организационной культуры и ее значение для практики управления человеческими ресурсами.
6. Концепция стратегического управления человеческими ресурсами.
7. Компетентностный подход в управлении человеческими ресурсами.
8. Процессный подход в современном управлении человеческими ресурсами.
9. Практика управления человеческими ресурсами в ФРГ.
10. Стандарты профессиональной деятельности работников кадровой службы.
11. Американская модель управления человеческими ресурсами.
12. Развитие управления персоналом в российских организациях в начале XXI века.



13. Роль Международной организации труда в развитии управления персоналом на современном этапе.
14. Государственная кадровая политика в РФ.
15. Принципы и методы управления персоналом в организации.
16. Система управления персоналом в организации и ее оптимизация.
17. Особенности управления персоналом в малом бизнесе.
18. Принципы и методы проектирования организационной структуры управления персоналом.
19. Информационное обеспечение системы управления персоналом.
20. Правовое обеспечение системы управления персоналом в организации.
21. Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом в организации.
22. Делопроизводство в кадровой службе: нормативные требования и правила.
23. Японская модель управления персоналом и ее роль в развитии современного кадрового менеджмента.
24. Развитие стратегического управления персоналом в России: проблемы и перспективы.
25. Кадровая политика организации и ее значение для практики УЧР.
26. Анализ факторов внешней и внутренней среды, влияющих на стратегию управления человеческими ресурсами.
27. Основные этапы разработки стратегии управления человеческими ресурсами.
28. Маркетинг персонала и его инструменты.
29. Основные направления и методы кадрового планирования.
30. Анализ и описание работы: принципы и методы.
31. Оперативный план работы с персоналом.
32. Инновационные технологии отбора кадров.
33. Принципы и методы отбора кадров.

34. Формы и методы привлечения персонала.
35. Правовые основы найма на работу. Трудовой договор и его структура.
36. Трудовая адаптация персонала: методы и практика.
37. Методы профессионального обучения персонала в процессе труда.
38. Методы профессионального обучения вне рабочего места.
39. Развитие персонала, его формы и эффективность.
40. Планирование деловой карьеры.
41. Формирование кадрового резерва и методы работы с ним.
42. Назначение и критерии деловой оценки персонала.
43. Методы деловой оценки персонала.
44. Технология работы оценочных центров.
45. HR- брендинг и его методы.
46. Профилактика текучести кадров на различных этапах трудовой адаптации.
47. Вертикальная и горизонтальная интеграция в стратегическом управлении человеческими ресурсами.
48. Управление корпоративной культурой и его методы.
49. Стадии жизненного цикла предприятия и их влияние на стратегию и тактику управления человеческими ресурсами.
50. Методы управления трудовой мотивацией персонала.
51. Опыт зарубежных стран в сфере управления трудовой мотивацией персонала.
52. Нематериальное стимулирование персонала, его формы и методы.
53. Управление рисками, связанными с человеческими ресурсами.
54. Пути совершенствования материального стимулирования персонала.
55. Высвобождение персонала: правовые, социальные и экономические аспекты.
56. Система мероприятий по высвобождению персонала.

- 57. Регулирование расходов на персонал.
- 58. Социальная и экономическая эффективность затрат на персонал.

*Учебное-методическое пособие*

**Забирова** Ляйля Мухамедовна

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ